



**HAL**  
open science

# Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises : analyse comparative des exploitations laitières France/Québec

Fanny Lepage

► **To cite this version:**

Fanny Lepage. Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises : analyse comparative des exploitations laitières France/Québec. Sciences de l'Homme et Société. Institut National d'Etudes Supérieures Agronomiques de Montpellier, 2011. Français. NNT: . tel-02810485

**HAL Id: tel-02810485**

**<https://hal.inrae.fr/tel-02810485>**

Submitted on 6 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.

**MONTPELLIER SUPAGRO**

**Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques**

**École doctorale d'Économie et Gestion de Montpellier – ED 231**

**THÈSE**

**Pour obtenir le diplôme de Doctorat**

**Spécialité : Sciences de Gestion**

Section 9 de la CNECA- Section 06 du CNU

Laboratoire : MOISA – UMR 1110

**Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises**

**Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec**

Soutenue publiquement le 23 novembre 2011

Par

**Fanny LEPAGE**

**JURY :**

Mme Josée ST-PIERRE, Professeure, Université du Québec à Trois-Rivières *Rapporteur*

M. Peter WIRTZ, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3 *Rapporteur*

Mme Geneviève NGUYEN, Maître de conférences, Université de Toulouse *Examineur*

M. Bruno FABRE, Professeur, IAE de Montpellier *Examineur*

M. Jean-Marie SERONIE, Directeur Général, CER France de la Manche *Examineur*

Jean-Pierre COUDERC, Professeur, Montpellier SupAgro *Directeur de thèse*

Jean-Philippe PERRIER, Professeur, Université Laval *Co-directeur de thèse*

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.

*Figure-toi des hommes dans une caverne,  
Ces hommes sont là depuis leur enfance,  
Enchaînés de la tête aux pieds au mur de l'entrée,  
Aucun mouvement possible.  
Seule vision, les ombrages projetés au mur opposé.  
(L'allégorie de la caverne, Platon)*

*Malheur ou bonheur ?  
Malheur ils n'ont aucune liberté.  
Bonheur ils n'ont aucun doute sur leur existence,  
Si restreinte soit-elle.*

*Tu as cherché, tu as douté ;  
Tu as inventorié, tu as douté ;  
Tu as compilé, tu as douté ;  
Tu as libellé, tu as douté ;  
Tu as terminé et tu doutes toujours.*

*Malheur ou bonheur ?  
Double bonheur :  
Tu avais ta liberté et tu l'as conservée.  
La certitude rabat l'homme à sa caverne,  
Le doute le condamne à en sortir,  
À réfléchir et à grandir.*

*R. Lepage*



## Remerciements

Mener cette thèse durant trois années a demandé l'aide et l'accompagnement de plusieurs personnes, autant au niveau professionnel que personnel, auxquelles il est maintenant temps d'adresser mes plus sincères remerciements.

Merci Jean-Pierre pour la confiance et le temps que tu m'as accordés et les remises en question que tu as provoquées. Entre gouvernance et vaches laitières, tu y as cru, nous avons réussi.

Merci Jean-Philippe de suivre mon parcours académique depuis maintenant plusieurs années et de m'avoir permis de garder les pieds sur terre lorsque mes idées étaient parmi les nuages. Ton année à Montpellier a fait progresser la thèse à la vitesse grand V.

Merci aux CER et à la FGCAQ d'avoir aidé à la mise en place et au bon fonctionnement des groupes de discussion.

Merci à tous les producteurs laitiers d'avoir participé à ces réunions et ainsi de m'avoir permis de bien comprendre les liens entre théorie et terrain.

Merci au réseau humain du bâtiment 26 : que ce soit l'équipe administrative, celle du centre Pierre Bartoli, celle de l'entretien ou celle des doctorants, merci à vous tous d'avoir participé à votre façon à cette thèse et à mon bien-être.

Merci à mes deux correcteurs, Gérard et Fabienne, grâce à vous, mon accent québécois ne s'« entend » plus à la lecture de cette thèse.

Merci également à tous les relecteurs : Matthieu, Caroline, Céline, Marco, Céline, Sylvestre, Karine, Maman, Papa.

À la fin de ce parcours, j'affirme que la thèse et le changement de pays ne sont possibles qu'avec une famille et des amis en or. J'ai la chance de cumuler les deux.

Merci aux amis et aux voisins de Figuerolles. Les apéros à la Pleine Lune, les soirées rue St-Étienne, les BBQ le samedi midi et surtout votre présence et celle de vos petits à mes côtés m'ont permis de me sentir enfin chez moi.

Merci à Sylvestre, pour les encouragements, les rires, le jus et les barres « tendres », la patience et l'amour. Merci Gaétan, Claire et Pierre-Antoine de m'avoir accueillie dans votre famille.

Il reste maintenant ceux qui sont le plus loin géographiquement... Ceux qui m'ont regardée partir la larme à l'œil et revenir le sourire aux lèvres. Ceux qui m'ont dit que j'aurais toujours leur admiration et leur amour de façon inconditionnelle.

Papa, Maman, Karine et Maxime : Merci. Je vous aime.



## **Sigles et abréviations**

AVE : Average Variance Extracted

CCL : Commission Canadienne du Lait

CEE : Communauté Économique Européenne

CER : Centre d'Économie Rurale

CILQ : Conseil des Industriels Laitiers du Québec

CT : Court Terme

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes

FADQ : Financière Agricole Du Québec

FGCAQ : Fédération des Groupes Conseils Agricoles du Québec

FNCL : Fédération Nationale des Coopératives Laitières

FNIL : Fédération Nationale des Industriels Laitiers

FNPL : Fédération Nationale des Producteurs de Lait

FPLQ : Fédération des Producteurs de Lait du Québec

LISREL : Linear Structural Relationship

MAPAQ : Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

MBS : Marge Brute Standard

MES : Modèle d'Équations Structurelles

MIMIC : Multiple Effect Indicators for Multiple Causes

MLT : Moyen et Long Terme

OCM : Organisation Commune des Marchés

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OTEX : Orientation Technico-Économique des Exploitations

PAC : Politique Agricole Commune

PLE : Poudre de Lait Écrémé

PLS : Partial Least Square

PLSPM : Partial Least Square Path Modeling



PME : Petite et Moyenne Entreprise  
QMM : Quota de Mise en Marché  
RICA : Réseau d'Information Comptable Agricole  
SAU : Surface Agricole Utilisée  
SCVQ : Système Centralisé de Vente de Quota  
TES : Théorie des Échelons Supérieurs  
TPE : Très Petite Entreprise  
UE : Union Européenne  
UTA : Unité Travail Agricole  
UTH : Unité Travail Humain  
UTP : Unité Travail Personne  
VIP : Variable Importance in the Projection  
VL : Variable Latente  
VM : Variable Manifeste

# Sommaire

Remerciements .....	5
Sigles et abréviations.....	7
Sommaire .....	9
Introduction générale.....	11
1. Crise laitière et variation des revenus.....	13
2. Utilisation du cadre théorique de la gouvernance élargie.....	16
3. Confirmation du système de gouvernance dans les TPE laitières et validation du modèle .....	19
4. Plan de thèse.....	21
Partie 1. Choix d'un cadre théorique de la gouvernance, son adaptation aux TPE et son application aux exploitations laitières françaises et québécoises.....	23
Chapitre 1. Présentation de l'évolution des théories de la gouvernance, caractérisation des TPE et choix du cadre théorique .....	25
1. Introduction .....	26
2. Évolution des théories de la gouvernance d'entreprise .....	27
3. Caractérisation de l'objet de recherche : la très petite entreprise .....	42
4. Application de la gouvernance aux TPE et choix du cadre théorique.....	57
5. Conclusion du Chapitre 1 .....	79
Chapitre 2. Spécificités du système de gouvernance des exploitations laitières et adaptation du cadre théorique.....	81
1. Introduction .....	82
2. Origine de l'interventionnisme et caractéristiques spécifiques au secteur agricole .....	83
3. Comparaison des systèmes de gouvernance des TPE laitières françaises et québécoises.....	87
4. Conclusion du Chapitre 2.....	118
Conclusion de la Partie 1.....	119
Partie 2. Groupes de discussion, analyse de contenu thématique et modèle d'équations structurelles : enrichissement et validation du modèle .....	121
Chapitre 3. Exploration et validation qualitative du modèle de la gouvernance élargie dans les exploitations laitières.....	123
1. Introduction .....	124
2. Méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données.....	125
3. Résultats qualitatifs : à la découverte de la gouvernance dans les exploitations laitières .....	138

4. Conclusion du Chapitre 3 .....	180
Chapitre 4. Validation du modèle théorique adapté par l'utilisation d'un modèle d'équations structurelles .....	183
1. Introduction .....	184
2. Méthodologie de la recherche quantitative : objectifs, bases de données, indicateurs et méthode d'analyse.....	185
3. Résultats et analyse : du modèle PLS à la confirmation des hypothèses.....	216
4. Conclusion du Chapitre 4 .....	245
Conclusion de la Partie 2.....	246
Conclusion générale .....	247
1. Synthèse des travaux .....	248
2. Apports de la thèse .....	251
3. Limites de la thèse.....	254
4. Perspectives de la thèse .....	256
Références .....	259
Annexes.....	275
Table des matières .....	357
Liste des tableaux .....	361
Liste des figures .....	362
Liste des annexes.....	364

## **Introduction générale**

Cette thèse présente une application du cadre théorique de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises (TPE). Une analyse comparative de cette application, autant au niveau théorique qu'empirique, utilisant des méthodes qualitatives et quantitatives, entre les exploitations laitières françaises et québécoises, permet de différencier le fonctionnement des systèmes de gouvernance selon le contexte économique-politique dans lequel elles évoluent.

L'intérêt empirique de cette recherche résulte des conséquences de la crise laitière française qui a débuté en 2008. La baisse du prix mondial du lait s'est répercutée sur les prix à la production et a provoqué révoltes, manifestations et grèves des producteurs laitiers français (cf. Figure 1). À la même période, aucune réaction liée à la situation mondiale n'est apparue dans le secteur laitier québécois. La stabilité observée au Québec est à imputer à un système de régulation fortement protecteur tant au niveau de la production, des importations et exportations que des prix. La pérennité de ce système n'est cependant pas garantie du fait de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) qui somme de plus en plus fortement les pouvoirs publics canadiens d'y mettre fin. L'explication de la performance des exploitations s'avère primordiale pour comprendre leur aptitude à affronter les aléas du marché et la compétition des grands pays exportateurs de produits laitiers. Les facteurs explicatifs de la performance s'avèrent cependant nombreux, touchant aussi bien à la production qu'à la commercialisation, au marché et aux politiques publiques nationales et communautaires.

**Figure 1. Manifestation des producteurs de lait, 18 mai 2009, Amiens (France)**



Source : Le point.fr, image publiée le 11 septembre 2009, © PHOTOPQR/LE COURRIER PICARD / FRED HASLIN

Nous avons choisi un cadre d'analyse théorique prenant en considération chacun de ces facteurs en étudiant les acteurs qui en sont responsables dans les exploitations laitières. L'intérêt théorique de la thèse réside dans l'utilisation des théories de la gouvernance pour analyser la performance des TPE. Ce cadre théorique est depuis plusieurs décennies utilisé dans les grandes entreprises afin de comprendre la façon dont les dirigeants sont gouvernés. Alors que les spécialistes de la recherche sur la gouvernance ne se sont que rarement intéressés à l'étude des TPE, nous proposons ici une analyse de la gouvernance adaptée à ce type d'entreprise. Elle mobilise les divers acteurs pouvant influencer sur la prise de décision des dirigeants, tout en accordant une place centrale à ces derniers.

L'intérêt méthodologique de ce travail repose sur une approche multi-méthodes alliant une analyse qualitative et une autre, quantitative. D'une part, des données qualitatives provenant de groupes de discussion constitués de dirigeants d'exploitations laitières permettent d'approfondir les connaissances concernant le système de gouvernance des TPE en identifiant les acteurs, les mécanismes de gouvernance, les raisons de l'utilisation de ces mécanismes et les relations existant entre le système de gouvernance et le dirigeant. D'autre part, des données quantitatives issues de bases de données comptables agricoles sont analysées avec un modèle d'équations structurelles, visant à valider l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies financières et la performance.

Dans cette introduction générale, sont présentés le contexte et la problématique (1), le cadre d'analyse théorique (2), la méthodologie (3) et enfin le plan de la thèse (4).

## **1. Crise laitière et variation des revenus**

Au niveau mondial, l'année 2007 a été marquée par un niveau élevé des prix des denrées alimentaires et particulièrement des produits laitiers (Commission des communautés européennes 2009). Cette augmentation des prix est la conséquence i) d'une croissance soutenue de la demande mondiale, notamment en Asie, ii) d'une diminution de la production en Océanie occasionnée par une sécheresse, iii) d'une incapacité des producteurs de l'Union Européenne (UE) à atteindre leur quota de production et iv) de faibles stocks disponibles. Alors que l'année 2007 aurait pu rester dans les mémoires comme une année exceptionnelle pour les producteurs mondiaux, autres qu'océaniens, il en a été tout autrement.

En 2008, le cours mondial du lait chute, conséquence d'une combinaison de deux principaux facteurs (Commission des communautés européennes 2009) : la hausse de la production dans les principaux pays exportateurs (Nouvelle-Zélande, Australie, Argentine, Brésil et États-Unis) et la diminution de la demande occasionnée par la crise économique.

En France, ce contexte a été exacerbé par d'autres facteurs négatifs impliquant alors une forte baisse de revenu des producteurs laitiers. Alors que jusqu'en 2003, le prix d'intervention<sup>1</sup> fixé par la Commission européenne aidait les producteurs à faire face à la baisse du prix du lait mondial, son niveau est depuis en constante régression et n'a pas permis pour la campagne laitière de 2008-2009 de compenser la diminution de prix du marché. De plus, la hausse du prix des intrants (engrais chimiques, carburants et aliments pour bétail), qui a entraîné une augmentation de près de 20 % des charges d'exploitation, et qui a accompagné celle du prix du lait en 2007-2008, s'est maintenue, alors que le prix du lait repartait à la baisse en 2008-2009. En outre, la production laitière française a été marquée en 2008 par la décision de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF) dénonçant l'accord interprofessionnel sur le prix du lait passé entre les syndicats de producteurs, d'industriels et de coopératives, qui n'ont pas pu de ce fait définir un prix satisfaisant chacune des parties. La chute du revenu des producteurs, non préparés à affronter une telle crise, a entraîné de violentes manifestations de leur part : des blocages d'usines et de camions de collecte ainsi que des actions de révolte en grandes surfaces (FNPL 2008).

Les événements de ces dernières années risquent de donner le ton de la décennie à venir. Les prix mondiaux auront de plus en plus d'influence sur le prix interne français et l'offre de produits laitiers ne sera plus gérée par les quotas européens. Devant l'ultimatum de la suppression des quotas laitiers en 2015, Chatellier (2008a) résume ainsi les perspectives de changement dans la production laitière française :

- délocalisation de la production laitière qui se concentre dans des régions à forts avantages comparatifs (faibles coûts de production, de collecte et de distribution aux consommateurs) ;
- remplacement des pouvoirs publics par les industriels pour réguler l'offre ;

---

<sup>1</sup> Les tenants et aboutissants de la Politique Agricole Commune (PAC), de la suppression des quotas laitiers européens et du fonctionnement du prix d'intervention sont décrits au chapitre 2.

- augmentation de la productivité du travail pour tenter de compenser la diminution de la performance financière occasionnée par la chute des prix.

Nous constatons ainsi que plusieurs acteurs (transformateurs, pouvoirs publics et producteurs) du système laitier français seront amenés à évoluer dans les prochaines années et que ces changements auront des conséquences sur la performance financière des exploitations.

Cette évolution à court terme dans le système laitier français et européen nous amène à nous intéresser à une situation fortement contrastée, soit celle au Québec, province du Canada. La régulation de la production s'y fait par un système de quotas accompagné d'un contrôle des importations et exportations par les pouvoirs publics ainsi que par une fixation d'un prix aux producteurs couvrant les coûts de production. Contrairement à la France, le secteur laitier y est donc fortement protégé, échappant ainsi à la crise laitière. Mais à chaque nouveau cycle de négociations de l'OMC, ce système peut être remis en cause, ce qui obligerait alors les producteurs à faire face aux aléas du marché mondial, tout comme leurs homologues français.

Dans cette perspective, les producteurs doivent être en mesure d'évaluer les éléments jouant en faveur ou défaveur de la performance de leur exploitation. La comparaison de la situation laitière inter pays (France et Québec) au cours de ces dernières années permet de constater que le système réglementaire est déterminant pour la performance des exploitations laitières. Les pouvoirs publics peuvent donc être considérés comme un acteur primordial de la performance des exploitations. Toutefois, la situation interne à chaque pays montre que les exploitations ont des niveaux de performance bien différents, certaines réussissant dans un contexte de libéralisation économique en France et d'autres au contraire ayant des résultats médiocres malgré le système protecteur du Québec. Il apparaît donc nécessaire, en plus des pouvoirs publics, de s'intéresser aux autres acteurs qui influencent la performance. Afin d'étudier ces acteurs, nous avons choisi de nous interroger sur ceux participant à la gouvernance des exploitations laitières et étant susceptibles d'influencer leur performance :

« *Quels sont les impacts de la gouvernance sur la performance des exploitations laitières ?* »

Cette question nous conduit à définir, dans la prochaine section, deux principaux concepts : la gouvernance et la performance.



## 2. Utilisation du cadre théorique de la gouvernance élargie

À l'origine des travaux sur la gouvernance d'entreprise se trouve la théorie de Berle et Means (1932) sur la séparation entre propriété et contrôle<sup>2</sup> dans les grandes entreprises américaines et son impact sur la performance. Leur questionnement sur le lien entre la structure de propriété et la performance des entreprises a été repris par Jensen et Meckling (1976) pour construire la théorie de l'agence. Ces derniers supposent que la séparation de la propriété et de la gestion augmente le risque de détournement des ressources par les dirigeants, nécessitant par conséquent l'instauration de mécanismes permettant de les contrôler ou de les inciter à réduire les coûts liés à ce détournement potentiel. Ce cadre de base est particulièrement adapté aux entreprises dont l'actionnariat est dispersé et dans lesquelles les propriétaires ne sont que peu ou pas présents dans l'entreprise, ne pouvant pas, par conséquent, contrôler directement l'action des dirigeants qu'ils mandatent.

Depuis ces débuts, les théories de la gouvernance et sa définition ont évolué<sup>3</sup>. L'acceptation du concept de gouvernance qui nous paraît la plus aboutie et que nous retiendrons par la suite est la suivante : « *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* » (Charreaux 1997b). Cette définition s'inspire du modèle partenarial de la gouvernance qui prend en compte l'influence de toutes les parties prenantes sur la prise de décision du dirigeant et non uniquement l'influence des actionnaires tel que suggéré dans le modèle actionnarial. Elle accepte une fonctionnalité plus vaste des mécanismes que celle visant seulement la discipline des dirigeants. Elle considère en effet que les mécanismes peuvent influencer le dirigeant en faisant varier ses compétences et ses savoir-faire, comme le suggère le courant cognitif. Le champ de la gouvernance n'est donc plus restreint au seul contrôle des dirigeants et à l'augmentation de la valeur actionnariale. Il s'est également enrichi de la prise en compte de l'effet des mécanismes de gouvernance sur les biais

---

<sup>2</sup> Dans cette explication, la propriété appartient aux propriétaires, aux actionnaires. Le contrôle est quant à lui considéré comme étant détenu par la ou les personnes qui prennent les décisions stratégiques afin de réussir les objectifs fixés par les propriétaires. Toutefois, dans les théories de la gouvernance, le mot contrôle est également utilisé dans un autre sens : les propriétaires contrôlent les dirigeants afin de s'assurer qu'ils tentent d'atteindre les objectifs fixés. Pour ne pas créer de confusion, nous garderons le terme de contrôle dans cette seconde situation et nous utiliserons celui de gestion pour parler de l'action des dirigeants. Ainsi, les propriétaires contrôlent les dirigeants et ces derniers gèrent l'entreprise.

<sup>3</sup> L'historique et l'évolution des théories, courants et modèles de la gouvernance ainsi que la définition des concepts qui leur sont associés font l'objet d'une section du chapitre 1.

comportementaux du dirigeant, tel que proposé dans le courant comportemental de la gouvernance. L'ensemble de ces mécanismes englobe ainsi les critères d'influence de la prise de décision ayant des répercussions sur la performance de l'entreprise.

Nous avons poursuivi nos recherches sur la gouvernance en utilisant la littérature sur la gouvernance des petites et moyennes entreprises (PME) et des entreprises familiales. Nous avons constaté qu'il existe peu de recherches sur ce sujet dans ces entreprises. Les auteurs qui s'y sont penchés se sont intéressés à la présence ou à l'absence de coûts d'agence dans ces petites structures ou à la théorie la mieux appropriée pour les analyser. Nous n'avons pas trouvé dans la littérature un cadre théorique de la gouvernance qui soit spécifique aux TPE. Compte tenu de cette lacune, un premier travail dans cette thèse est d'adapter un modèle de la gouvernance « *générique* » aux particularités de ces entreprises.

Le cadre théorique utilisé dans cette thèse est celui de la gouvernance élargie proposé par Charreaux (2008), qui a été adapté aux firmes entrepreneuriales en croissance par Wirtz (2008). Il s'agit d'un méta-modèle, suffisamment large pour convenir à notre objectif, qui prend en compte la définition de la gouvernance mentionnée ci-dessus, les trois leviers de la gouvernance (disciplinaire, cognitif et comportemental), ainsi que les caractéristiques du dirigeant et de son management. Il cumule en effet les enseignements des différents courants de la gouvernance et de la théorie des échelons supérieurs (TES) (Hambrick et Mason 1984), dans laquelle le dirigeant et l'équipe dirigeante sont à la tête des décisions stratégiques et de la performance. Cette combinaison de théories permet une meilleure compréhension des relations entre les caractéristiques du dirigeant, le système de gouvernance et la performance (Charreaux 2008).

Cela nous amène à discuter du concept de la performance, que nous n'approfondirons pas dans le reste de la thèse puisque nous avons choisi de consacrer notre recherche aux spécificités de la gouvernance, et ce bien que nous soyons conscients que le concept et les mesures de la performance demeurent en sciences de gestion un sujet nécessitant davantage de recherches dans les TPE (Bergeron 2000 ; Ndangwa et al. 2007).

Durant plusieurs décennies, la performance des entreprises a été basée exclusivement sur des critères économiques et financiers. Dans les années 1980, la performance était évaluée selon le niveau de compétitivité mesuré en termes de parts de marché ou de chiffre d'affaires.

Durant la décennie suivante, la « *création de valeur* » a remplacé les notions de compétitivité. La théorie financière définit l'objectif de l'entreprise comme étant la création de valeur par l'entremise de la maximisation de la valeur des capitaux investis par l'actionnaire (Charreaux 1998b). Plus cet objectif est « *bien réalisé* », c'est-à-dire plus l'entreprise crée de la valeur, plus elle est performante. Ainsi pour le dirigeant, la création de valeur est considérée comme étant l'objectif final de son travail et ainsi, ses décisions sont prises afin de développer la stratégie qui maximise le revenu des actionnaires. Il existe toutefois une littérature démontrant que cela n'est pas totalement vérifié puisque les dirigeants, tout comme les propriétaires, peuvent avoir d'autres objectifs, financiers ou non, que celui de la création de valeur et que les décisions prises dépendent fortement de ces objectifs. Hirigoyen et Caby (1998) proposent une synthèse de l'histoire de la création de valeur dont l'une des sections est consacrée au cadre institutionnel permettant son analyse (la gouvernance d'entreprise) et à la pertinence de l'utilisation de la création de valeur dans l'évaluation de la performance.

Cette remise en question prend de plus en plus d'importance dans le discours scientifique des chercheurs en entreprise depuis les années 1990. Effectivement, les travaux portant sur la pertinence de l'utilisation exclusive des mesures financières et sur l'intégration de mesures non financières dans la définition de la performance des entreprises sont plus courantes (Kaplan et Norton 1992 ; Morin et al. 1994 ; Bergeron 2000 ; D'Ambroise et al. 2000 ; Bergeron 2002). Nous avons donc vu apparaître un effort particulier d'intégration des mesures de performance organisationnelle et opérationnelle (Kaplan et Norton 1992). Ces auteurs ont d'ailleurs été parmi les premiers à proposer un tableau de bord stratégique qui permet aux dirigeants d'évaluer la performance de leur entreprise sous l'angle de quatre perspectives : du consommateur, du processus interne, de l'apprentissage organisationnel et de la finance. Cet outil place la stratégie et la vision de l'entreprise au centre du modèle. Ces indicateurs multicritères de la performance ont principalement été appliqués dans le cadre des grandes entreprises et très peu d'auteurs se sont intéressés à vérifier l'application d'un modèle de tableau de bord dans un contexte de PME (Rharmili 2007). Bergeron (2000) complète ce constat en précisant que : « *l'étude des indicateurs de performance dans la PME est un sujet sur lequel on connaît peu de choses puisque les recherches sont presque inexistantes* ». Ces affirmations ont également été émises pour les entreprises familiales, pour lesquelles Bughin et Colot (2008) suggèrent d'entamer une réflexion sur les mesures à considérer afin d'évaluer la performance multidimensionnelle plutôt qu'exclusivement financière. Des nouveaux concepts représentant celui de développement durable ont également émergé dans les

entreprises sous l'appellation de la responsabilité sociale de l'entreprise<sup>4</sup> ou de performance globale qui suggère l'évaluation de la performance des entreprises sous des angles variés tels que l'environnement, le social et bien entendu l'économique.

Dans le secteur agricole où les difficultés économiques sont devenues nombreuses, il nous paraît essentiel d'avoir comme premier objectif l'amélioration de la performance financière des exploitations laitières, qui s'avère une condition nécessaire à leur survie. Ainsi, malgré les nombreuses méthodes d'évaluation de la performance, cette recherche s'est donc centrée sur l'effet de la gouvernance sur la performance financière des TPE, et non sur la création de valeur pour les autres parties prenantes, sur la performance déduite de tableaux de bord multicritères ou sur des mesures de performance sociale et environnementale. Notre adoptons ainsi une approche assez « classique » de la performance, dans laquelle une maximisation des résultats économiques et financiers est recherchée et mesurée par des ratios établis à partir de documents comptables (cf. Chapitre 4).

### **3. Confirmation du système de gouvernance dans les TPE laitières et validation du modèle**

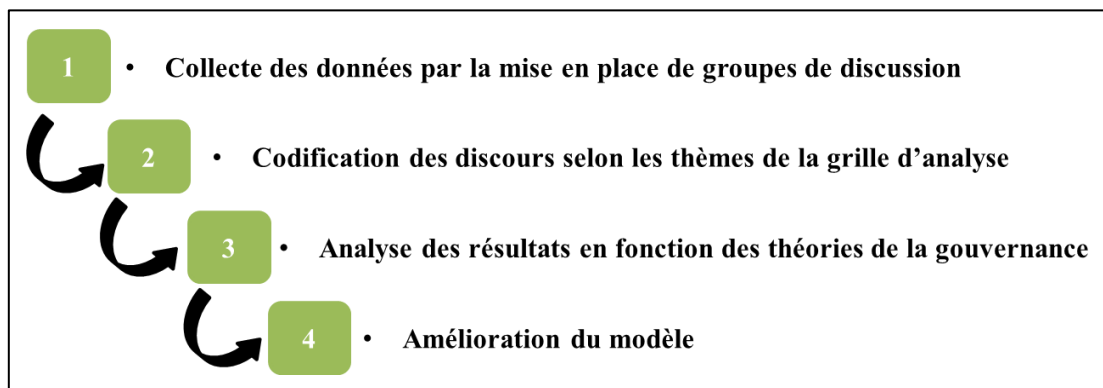
Une phase de vérification s'impose pour s'assurer que le modèle théorique retenu est compatible avec la réalité du terrain d'étude concerné, ici les TPE laitières en France et au Québec. Effectivement, après avoir identifié les principaux acteurs de la gouvernance répertoriés dans la littérature scientifique et pertinents pour l'étude des exploitations laitières françaises et québécoises, nous remarquons qu'autant les constats théoriques sont nombreux au niveau des pouvoirs publics, autant le comportement des autres acteurs est pratiquement absent dans la littérature. Le manque de certitudes théoriques sur le système de gouvernance des TPE, et plus particulièrement des exploitations laitières, a orienté la première étape méthodologique exploratoire avant que nos hypothèses de recherche puissent être confirmées par une seconde phase statistique.

---

<sup>4</sup> La responsabilité sociale de l'entreprise représente « *l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes* » (Dohou et Berland 2007).

- Une première phase qualitative qui permet l'amélioration du modèle et la compréhension du fonctionnement du système de gouvernance dans les TPE s'est déroulée en quatre étapes, dont a résulté une nouvelle spécification du modèle (cf. Figure 2). La collecte de données repose sur la technique des groupes de discussion (9 au total dont 4 au Québec et 5 en France, impliquant 69 propriétaires/dirigeants d'exploitations spécialisées laitières). L'étape suivante, la codification, a débuté par la création d'une première grille de lecture reposant sur les concepts du modèle d'analyse. Le texte de chaque discours a été lu et classé selon les thèmes issus du modèle puis synthétisé en résultats. Cette phase qualitative nous a permis de mieux définir les acteurs influençant la prise de décision du dirigeant, de dresser un répertoire des mécanismes utilisés par ces acteurs, de solliciter l'opinion des dirigeants sur ces mécanismes et de constater des différences et similitudes entre les discours des producteurs français et québécois.

**Figure 2. Étapes du déroulement de l'étude qualitative**

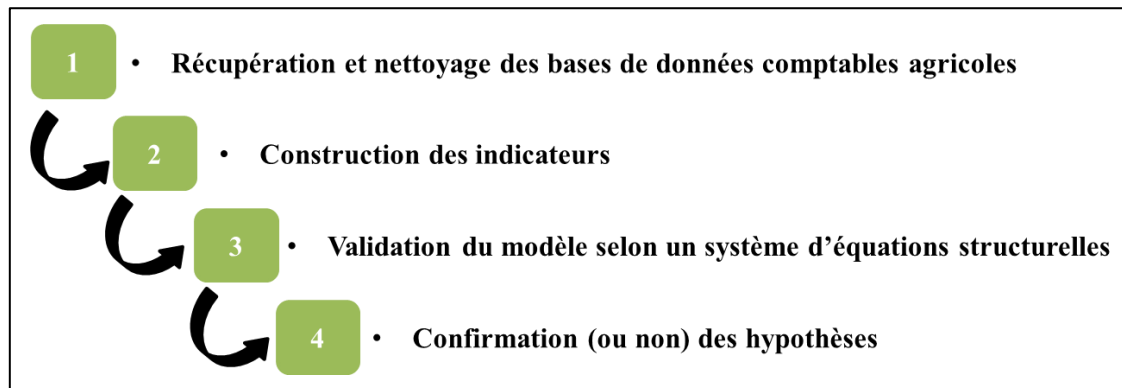


Source : de l'auteur

- Après avoir enrichi le modèle d'analyse avec les informations issues des groupes de discussion, une seconde phase quantitative visant à démontrer l'impact de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies financières et la performance a été effectuée elle aussi en 4 étapes (cf. Figure 3). Les données utilisées à ce stade sont issues de bases comptables agricoles (Réseau d'information comptable agricole (RICA) en France et Agritel au Québec), contenant les bilans financiers, les comptes de résultats ainsi que d'autres données techniques et structurelles. Deux échantillons français et québécois ont été construits afin d'inclure toutes les exploitations spécialisées laitières en 1998 dont les données sont présentes, dans les bases, pour toutes les années jusqu'en 2007 (246 exploitations en France et 354 au Québec) ; l'objectif étant d'avoir un suivi des exploitations sur 10 années. À partir de ces données, des

indicateurs associés aux concepts du modèle d'analyse ont été créés et introduits dans un modèle d'équations structurelles nous permettant de tester de multiples relations causales. Cette phase quantitative a notamment confirmé la majorité de nos hypothèses et sous-hypothèses de recherche et donne lieu à des discussions et nouvelles questions de recherche.

**Figure 3. Étapes du déroulement de l'étude quantitative**



Source : de l'auteur

#### **4. Plan de thèse**

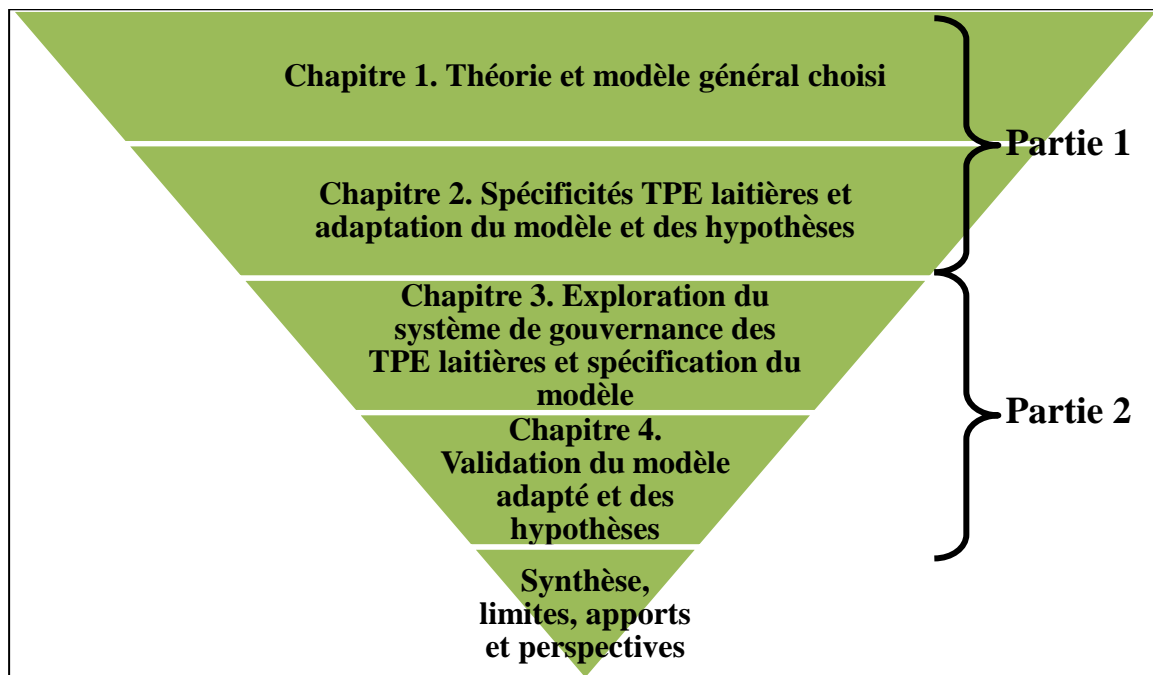
Cette thèse est structurée en deux parties comportant chacune deux chapitres avec une conclusion générale en guise de synthèse (cf. Figure 4). La partie 1 explore la littérature afin de présenter un cadre théorique traitant la question de recherche et émettant les hypothèses testées dans la seconde partie. Le chapitre 1 débute avec l'historique du courant théorique de la gouvernance jusqu'à la description des cadres théoriques plus récents. Ensuite, l'objet de recherche, les TPE, est défini. En considérant les caractéristiques et les particularités de ces dernières nous avons adapté un modèle d'analyse de la gouvernance et avons défini des sous-questions de recherche. Le chapitre 2 présente le contexte laitier mondial, français et québécois. Les différences et similitudes entre les deux pays nous ont permis d'adapter le modèle de la gouvernance à ces entreprises, et nous ont amenés à poser des sous-hypothèses plus spécifiques à ces terrains d'étude.

La partie 2 de la thèse explicite la démarche méthodologique utilisée afin de répondre aux questions de recherche et tester les hypothèses. Le chapitre 3 décrit la phase d'étude qualitative et les résultats obtenus. Par une analyse de contenu thématique des discours obtenus à partir de groupes de discussion, il a été possible de dresser un portrait exploratoire

de la gouvernance dans les TPE, de proposer des pistes de réponse à certaines hypothèses et d'adapter le modèle de la gouvernance élargie de Charreaux (2008) aux TPE et plus particulièrement aux exploitations laitières. Le chapitre 4 présente la seconde phase méthodologique qui combine l'utilisation de bases de données comptables agricoles et d'un modèle d'équations structurelles. Les résultats et l'analyse nous permettent de confirmer la plupart de nos hypothèses et sous-hypothèses.

La conclusion générale est une synthèse de ce travail de recherche. Elle présente également les apports et les limites de la thèse au niveau théorique, méthodologique et managérial ainsi que les diverses perspectives de recherche qui en découlent.

**Figure 4. Présentation du plan d'écriture de la thèse**



Source : de l'auteur

**Partie 1. Choix d'un cadre théorique de la gouvernance, son adaptation aux TPE et son application aux exploitations laitières françaises et québécoises**



L'objectif de la première partie de cette thèse se décline en deux volets.

- Le premier consiste en l'identification, en se basant sur la littérature scientifique, puis en l'adaptation d'un corpus théorique permettant l'étude de la performance dans les TPE (Chapitre 1). Pour y arriver, nous présentons les divers courants théoriques de la gouvernance d'entreprise en commençant avec la théorie de l'agence jusqu'à la description de la gouvernance élargie, qui nous semble la théorie la plus pertinente à utiliser dans l'étude de la gouvernance des TPE. Ensuite, est proposée la description des TPE en précisant les diverses définitions et caractéristiques stratégiques et financières. La dernière section de ce chapitre présente les recherches sur la gouvernance dans les entreprises familiales et les PME, desquelles nous pouvons tirer des constats pouvant s'appliquer pour les TPE. Grâce à toutes ces informations, nous adaptons le cadre théorique aux TPE et proposons deux hypothèses de recherche.

- Le second volet vise l'application de ce cadre au cas spécifique des exploitations laitières françaises et québécoises, qui se situent dans deux contextes économique-politiques fortement différenciés (Chapitre 2). Nous discutons de ces contextes ainsi que des mécanismes de gouvernance que les pouvoirs publics ont mis en place dans la filière laitière. Puis nous détaillons le fonctionnement des autres acteurs de la gouvernance dans les deux pays et émettons des sous-hypothèses concernant le système de gouvernance des exploitations laitières françaises et québécoises.

**Chapitre 1. Présentation de l'évolution des théories de la gouvernance, caractérisation des TPE et choix du cadre théorique**

## 1. Introduction

Ce premier chapitre de thèse est orienté sur la littérature théorique pertinente et nécessaire pour atteindre trois objectifs :

- présenter les divers courants et cadres théoriques permettant d'étudier l'impact de la gouvernance sur la performance des entreprises ;
- établir une synthèse bibliographique des différentes caractéristiques de l'objet de recherche (les très petites entreprises) afin de choisir un cadre théorique lui étant adapté ;
- définir un cadre théorique permettant de répondre à la question de recherche principale :  
« *Quels sont les impacts de la gouvernance sur la performance des exploitations laitières ?* »

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous décrivons l'évolution des théories de la gouvernance, de leur origine selon les travaux de Berle et Means (1932) jusqu'au modèle de la gouvernance élargie de Charreaux (2008). Le concept de la gouvernance traditionnelle émergeant des problèmes liés aux conflits d'intérêts entre actionnaires et dirigeant a été jugé comme étant trop restrictif par certains chercheurs, qui ont proposé des modèles alternatifs. C'est en combinant différentes approches et en plaçant le dirigeant au centre de la prise de décision que Charreaux (2008) propose le terme de la gouvernance élargie. Cet auteur développe à partir de ce concept un cadre théorique ouvert aux principaux éléments des divers courants de la littérature.

La troisième section présente les multiples critères de définition de la taille des entreprises. Nous décrivons, en plus des critères quantitatifs, ceux, qualitatifs, qui confortent notre choix d'utilisation des théories de la gouvernance afin d'étudier les TPE. Après quoi nous étudions les principales caractéristiques structurelles, stratégiques et financières des TPE. Ces caractéristiques spécifiques laissent présumer que la gouvernance n'est pas représentée de façon identique dans celles-ci et dans les grandes entreprises.

Dans la quatrième section, nous nous interrogeons, à la lumière des constats effectués dans ces sections, sur l'applicabilité des théories qui traitent de l'influence de la gouvernance sur la performance des TPE. Nous présentons enfin le cadre théorique de la gouvernance élargie spécifique aux TPE, duquel des sous-questions et hypothèses de recherche émergent. Ce

modèle d'analyse est à la jonction de la gouvernance et du management puisqu'il propose à la fois d'étudier i) les acteurs influençant le dirigeant et par conséquent les stratégies et la performance de l'entreprise et ii) le dirigeant comme un acteur déterminant dans le fonctionnement de l'entreprise.

## **2. Évolution des théories de la gouvernance d'entreprise**

Depuis les travaux fondateurs initiés dans les années 1970, la recherche sur la gouvernance d'entreprise s'est principalement axée sur le risque de détournement des ressources par les dirigeants. Cet opportunisme éventuel nécessite la mise en place de mécanismes de contrôle ou d'incitation visant la réduction des coûts qu'il induit. Ces propositions s'appliquent principalement à des entreprises où la propriété et la gestion sont séparées et où les propriétaires ne peuvent pas observer et discipliner directement les actions des dirigeants. Afin de présenter à la fin de ce chapitre, un cadre théorique valide et utilisable pour étudier la gouvernance dans les TPE où les propriétaires et les dirigeants sont généralement confondus, nous nous intéressons tout d'abord à l'évolution de la gouvernance et de ses différents courants.

### **2.1. Origine des théories de la gouvernance**

*« 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)

L'origine des théories de la gouvernance d'entreprise provient des travaux de Berle et Means (1932). Entre autres interrogations, ces travaux portent sur la perte d'efficacité potentielle causée par la séparation entre la propriété et la gestion dans les grandes entreprises managériales. Ces auteurs se sont intéressés à l'impact des différentes structures de propriété, caractérisées par le pourcentage de capital détenu par un ou plusieurs dirigeants, sur la performance des entreprises. Dans une situation où il y aurait une symétrie de l'information entre les dirigeants et les actionnaires, l'impact des structures de propriété serait nul : peu importe si les dirigeants sont propriétaires ou non de l'entreprise, leur objectif est de maximiser la création de valeur symbolisée par la valeur actionnariale. Toutefois, étant donné

l'asymétrie de l'information, le dirigeant tente de maximiser ses propres intérêts dans la prise de décision et par conséquent diminue la performance de l'entreprise.

Le principal résultat de Berle et Means (1932) a été de démontrer que plus le dirigeant détient du capital dans l'entreprise, plus la performance financière est élevée puisque les intérêts du dirigeant deviennent semblables à ceux des autres actionnaires. Ce résultat repris quelques décennies plus tard par Jensen et Meckling (1976), est à la base de la théorie de l'agence qui est devenue la principale théorie utilisée dans les recherches sur la gouvernance (Shleifer et Vishny 1997 ; Daily et al. 2003). Daily et al. (2003) identifient deux principales raisons à la popularité de la théorie de l'agence. La première est qu'il s'agit d'une théorie simple, réduisant les grandes entreprises en deux entités (actionnaires et dirigeants) dont les intérêts sont considérés comme clairs et constants. La seconde suppose que les intérêts personnels priment sur les collectifs et que le refus de sacrifier ses propres intérêts à la réalisation de ceux des autres est une attitude commune à tous.

Un second résultat de Berle et Means (1932), qui n'a toutefois pas eu immédiatement d'effet sur la théorie de la gouvernance, suggère que la maximisation de la valeur actionnariale ne devrait plus être considérée comme l'objectif principal de l'entreprise à partir du moment où la gestion et la propriété sont séparées. Ils considèrent que les actionnaires ne sont plus les seuls créanciers résiduels puisqu'ils occupent uniquement une propriété passive, reléguant ainsi la gestion active aux dirigeants (Charreaux 2004). De ce constat sont apparus des modèles alternatifs de gouvernance qui seront traités dans cette section.

Deux thèses contredisant celle de Berle et Means (1932) et de Jensen et Meckling (1976) ont été élaborées dans les années 1980. Celle concernant la neutralité des structures de propriété avancée par Demsetz (1983) suppose que le processus de maximisation du profit est fonction des caractéristiques d'exploitation de la firme et des pressions exercées par l'environnement (Charreaux 1991) et que par conséquent, toutes les structures de propriété sont équivalentes. À l'inverse, il y a la thèse de l'enracinement, selon laquelle les dirigeants possédant une majorité du capital sont libres d'agir à leur guise jusqu'à gérer dans une optique contraire à la maximisation de la valeur actionnariale. La concentration de la propriété dans les mains des dirigeants pourrait alors être à l'origine d'une inefficacité éventuelle de la firme.

C'est la thèse de Berle et Means (1932) et de Jensen et Meckling (1976) qui s'est révélée être la plus souvent confirmée empiriquement (Charreaux 1991) et qui a placé le courant disciplinaire de la gouvernance et la théorie de l'agence au premier plan des recherches de ce domaine.

## **2.2. Courant disciplinaire et théorie de l'agence**

Dans le courant disciplinaire de la gouvernance, la création de valeur trouve sa seule origine dans la résolution des conflits d'intérêts issus des asymétries d'information et de la discipline des dirigeants (Charreaux 2004). La gouvernance d'entreprise est ainsi considérée comme la mise en place de mécanismes de contrainte ou d'incitation, permettant de faire concorder les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires (Turnbull 1997).

Le courant disciplinaire, où la firme est assimilée à un nœud de contrats, se divise en deux modèles, l'actionnarial « *shareholder* » et le partenarial « *stakeholder* », s'opposant sur la prise en compte des parties prenantes et la répartition de la valeur créée. Dans le premier, seule la valeur actionnariale est considérée afin de mesurer l'efficacité des mécanismes de gouvernance. La théorie financière est à la base de ce modèle puisqu'elle mentionne que les participants à la création de valeur, hormis les actionnaires, sont déjà rémunérés par le contrat qui les lie à l'entreprise, ce qui justifie qu'ils n'émargent pas à la rente résiduelle pour poursuivre leur activité. D'après Albouy (2006), l'approche actionnariale prend nécessairement en compte les intérêts de toutes les parties prenantes car, dans le cas contraire, l'entreprise ne peut pas créer de valeur :

*« Créer de la valeur pour les actionnaires nécessite d'avoir toujours plus de clients satisfaits avec de bons produits, développés par des employés motivés et de qualité, en liaison avec les meilleurs fournisseurs et sous-traitants possibles, tout en respectant les réglementations édictées par les pouvoirs publics. »*

Dans la théorie de l'agence sur laquelle repose le courant disciplinaire actionnarial, le concept de relation d'agence concerne un contrat dans lequel une personne, nommée « principal », engage un individu, appelé « agent », afin d'effectuer un travail. Pour que l'agent puisse faire le travail exigé, le principal doit lui déléguer de l'autorité, ce qui provoque deux phénomènes. Le premier concerne une plus grande exposition de l'agent à des risques pour lesquels il n'est

pas complètement indemnisé, ce qui l'incite à rechercher une compensation dans des avantages non pécuniaires. Le second phénomène est l'accroissement de l'asymétrie de l'information qui permet à l'agent de s'impliquer dans des activités pouvant menacer la performance de la firme (Schulze et al. 2001). Ces deux phénomènes qui dépendent du niveau d'opportunisme des dirigeants (Turnbull 1997) occasionnent des coûts à la délégation de l'autorité, nommés coûts d'agence. Selon Jensen et Meckling (1976), les coûts d'agence sont constitués :

- des coûts de surveillance des dirigeants destinés à observer si leur action contrevient ou non aux intérêts des actionnaires ;
- des coûts des mesures prises pour limiter les actions des dirigeants ;
- des pertes résiduelles qui correspondent aux pertes occasionnées par l'impossibilité d'avoir un contrôle total des dirigeants.

Ces coûts incitent à la mise en place de systèmes de contrôle et d'incitation, appelés mécanismes de gouvernance. Leur objectif est d'aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal, permettant ainsi de minimiser les coûts d'agence. Les mécanismes de gouvernance peuvent être classifiés selon divers critères : leur provenance (interne ou externe à la firme) ; leur spécificité et leur intentionnalité (Charreaux 1997b) ; le type de conflits concernés (Bancel 1997) ; le système visé : administratif, organisationnel et stratégique (Brouard et Di Vito 2008). La majorité des travaux sur la gouvernance présente toutefois les mécanismes selon leur provenance. Les mécanismes externes généralement cités sont le marché des dirigeants, des produits, des prises de contrôle, le système légal et la participation des institutions financières au capital de l'entreprise tandis que les mécanismes internes les plus répandus sont le conseil d'administration, la rémunération des dirigeants en fonction de la performance de l'entreprise, la structure financière et la présence d'actionnaires externes à l'équipe dirigeante.

Dans cette approche, le dirigeant est passif face aux mécanismes. Il est considéré comme ne pouvant ni influencer leur mise en place ni réagir autrement qu'en faisant des choix permettant de maximiser la valeur actionnariale. Effectivement, dans un système où les mécanismes sont parfaitement efficaces, les dirigeants ne disposent d'aucune latitude managériale. Charreaux (1997a) relativise cependant cette approche rigide :

*« Dans les premiers travaux [sur la gouvernance d'entreprise], l'attitude des dirigeants relativement aux mécanismes est le plus souvent passée sous*

*silence. On ignore si les mécanismes s'imposent aux dirigeants ou s'ils sont mis en place avec leur accord, voire à leur initiative. »*

Afin de vérifier le fondement de cette réflexion, certains auteurs ont étudié le comportement des dirigeants face aux mécanismes de gouvernance. Les résultats démontrent que les systèmes de gouvernance n'étant jamais parfaits, les dirigeants possèdent une certaine latitude leur permettant de choisir certaines options, notamment des stratégies d'enracinement qui favorisent leur utilité personnelle. Ces stratégies concernent des décisions d'investissements idiosyncratiques<sup>5</sup> (Shleifer et Vishny 1989), la manipulation d'information (Stiglitz et Edlin 1992) et le contrôle de ressources (Breton et Wintrobe 1982 ; Ravid et Sudit 1994). Elles permettent au dirigeant de conserver ou d'augmenter sa latitude managériale, ce qui laisse supposer qu'il est actif face aux mécanismes qui le contrôlent. Un second type d'impact semble également exister étant donné l'influence du dirigeant dans la mise en place des mécanismes. Billard et al. (2001) répondent à la question suivante : « *Le dirigeant ne participe-t-il pas à la construction des mécanismes censés limiter son pouvoir discrétionnaire ?* ». Leurs résultats montrent un lien entre les divers profils de dirigeants selon leurs objectifs et leur pouvoir dans l'entreprise, et la perception qu'ils ont des mécanismes de gouvernance. Les dirigeants possèdent des représentations et des pratiques qui leur sont propres face aux mécanismes de gouvernance.

L'approche actionnariale est souvent considérée comme réductionniste (Charreaux et Desbrières 1998). Inspirée par la théorie des parties prenantes de Freeman (1984), la recherche sur la gouvernance a évolué afin de tenter d'expliquer la nature des relations contractuelles existant entre les diverses parties prenantes (Hill et Jones 1992). Charreaux et Desbrières (1998) suggèrent un modèle de la gouvernance disciplinaire qui utilise comme mesure de la performance la valeur créée pour toutes les parties prenantes<sup>6</sup> de l'entreprise. Du fait de l'impossibilité de rédiger des contrats complets, de la présence des asymétries d'information entre les différentes parties et de l'existence d'une rationalité limitée des différents acteurs (Charreaux 1998b), une approche dite partenariale prenant en compte la création de la richesse pour toutes les parties prenantes s'impose dans l'analyse de la

---

<sup>5</sup> Un investissement est dit idiosyncratique au dirigeant s'il y a un risque de perte de valeur au départ du dirigeant (Charreaux 1997b).

<sup>6</sup> Ces dernières sont définies par Freeman (1984) comme étant tous les individus ayant un droit légitime dans l'entreprise, légitimité établie par la présence d'une relation avec cette dernière. Par conséquent, ces individus peuvent influencer ou être influencés par la réalisation des objectifs de l'entreprise (Capron et Quairel 2001).



gouvernance. Cette approche réfute donc le statut de créanciers résiduels exclusifs des actionnaires (Charreaux 2004), tout en reprenant la suggestion faite par Berle et Means (1932) concernant la maximisation de la valeur partenariale comme étant l'objectif de la firme.

Selon l'approche partenariale, chacune des parties prenantes fournit un actif matériel ou immatériel à l'entreprise, acte pour lequel elle désire être rémunérée de façon pécuniaire ou non (cf. Tableau 1).

**Tableau 1. Actifs fournis par les parties prenantes et leurs attentes de rémunération**

<b>Parties prenantes</b>	<b>Actifs fournis</b>	<b>Attentes en échange de l'actif</b>
<b>Actionnaire</b>	Capital	Maximisation des retours sur investissement en capital
<b>Créancier</b>	Financement	Paiement des annuités dans les délais
<b>Dirigeant et employé</b>	Temps, habiletés et compétences	Salaire convenable et conditions de travail adéquates
<b>Client</b>	Revenu de la firme	Valorisation du prix payé
<b>Fournisseur</b>	Intrants	Prix juste
<b>Communauté locale</b>	Location et infrastructures locales	Non dégradation de la qualité de vie et valorisation de leur imposition
<b>Société globale</b>	Infrastructures nationales	Non dégradation de la qualité de vie et non violation des règles du jeu établies par la législation

Source : Hill et Jones (1992)

Des constats émergent de ce tableau et de cette approche de la gouvernance. Dans un premier temps, le dirigeant y est considéré comme une partie prenante fournissant un actif immatériel et désireux de se faire dédommager. Il n'est plus uniquement l'agent tentant de maximiser ses intérêts au détriment de ceux des actionnaires. Toutefois, Hill et Jones (1992) énoncent une particularité du dirigeant comparativement aux autres acteurs. Il est le seul acteur à être en relation avec l'ensemble des parties prenantes : il est en effet au centre du nœud de contrats (l'entreprise) et le seul à avoir un contrôle direct sur la prise de décision dans l'entreprise. Il semble donc nécessaire de lui accorder une attention particulière.

Dans un second temps, le modèle partenarial propose que l'objectif de la gouvernance est de garantir la viabilité de la coalition entre les parties prenantes et l'entreprise, afin qu'elle soit

durablement créatrice de valeur pour tous (Vatteville 2008). Hill et Jones (1992) vont plus loin dans leurs propos puisqu'ils ne s'arrêtent pas à la création de valeur mais proposent une réalisation des attentes, qu'elles soient financières ou non. Dans le tableau 1, nous constatons que les actionnaires, créanciers, clients et fournisseurs semblent uniquement avoir des attentes financières tandis que les dirigeants, employés, communauté locale et société globale ont soit une combinaison d'attentes financières et non-financières soit uniquement ces dernières. La gouvernance exercée par ces acteurs n'a par conséquent pas toujours comme objectif la performance financière de l'entreprise.

Malgré ces avancées, certains auteurs estiment qu'une conceptualisation des mécanismes de gouvernance uniquement axée sur les moyens de discipliner les dirigeants, peut freiner leur prise d'initiative et se traduire par une sous-estimation de leur contribution stratégique (Rindova 1999). Un excès de mécanismes de gouvernance disciplinaires freinerait la recherche de création de valeur par le dirigeant concerné. Ainsi, le courant cognitif de la gouvernance et la théorie de l'intendance viennent contrecarrer la rigidité du courant disciplinaire.

### **2.3. Courant cognitif et théorie de l'intendance**

Au début des années 1990 est apparue une nouvelle théorie de la gouvernance permettant de modérer les propos de la théorie de l'agence et sa vision disciplinaire : la théorie de l'intendance (Donaldson et Davis 1991). Dans la théorie de l'agence, les mécanismes de gouvernance ont pour objectif de contrôler et d'inciter les dirigeants afin de faire converger leurs intérêts avec ceux des actionnaires. Dans la théorie de l'intendance, l'objectif de la gouvernance d'entreprise est de mettre en place une structure organisationnelle de coordination afin que l'accomplissement des différentes tâches se fasse le plus efficacement possible (Donaldson 1990). Contrairement à la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance se focalise sur les structures permettant de faciliter les actions du bon dirigeant, plutôt que sur les moyens destinés à aligner ses intérêts sur ceux des actionnaires. Les variations de performance sont alors liées à l'absence ou à la présence de ces structures. Le contrôle des dirigeants proposé par la théorie de l'agence est considéré comme étant contre-productif pour l'entreprise. Trop de contrôle gêne le comportement pro-organisationnel qui permet de répondre aux besoins intrinsèques du dirigeant tels que l'accomplissement, la réalisation de soi et l'exercice des responsabilités, et diminue ainsi sa motivation (Davis et al. 1997). Les

dirigeants sont considérés dans la théorie de l'intendance comme de bons « intendants » travaillant à obtenir un niveau élevé de profit attribué aux diverses parties prenantes (Donaldson et Davis 1994).

Bien que la plupart des chercheurs spécialisés dans ce domaine considèrent que les deux théories s'opposent (Turnbull 1997), certains mentionnent le contraire (Davis et al. 1997 ; Basly 2006a) en spécifiant une complémentarité ou une substitution. Pour Davis et al. (1997), ce sont plutôt les éléments constituant la relation qui créent la différence. Par exemple, la culture individualiste ou collectiviste de l'entreprise occasionne une relation différente entre les acteurs. Ces auteurs émettent alors l'hypothèse que les dirigeants évoluant dans une culture collectiviste vont davantage développer une relation d'intendance par rapport à ceux liés à une culture individualiste. Le tableau 2 présente une comparaison entre ces deux théories.

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

	<b>Théorie de l'agence</b>	<b>Théorie de l'intendance</b>
<b>Fondements humains</b>		
- Modèle de l'homme	Homo economicus	Homme en réalité
- Type de 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 propriétaire
- Niveau d'engagement	Faible	Élevé
- Pouvoir	Institutionnel (légitime, coercitif, récompense)	Personnel (expert, référent)
<b>Mécanismes situationnels</b>		
- Type 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	Collectivisme

Source : Davis et al. (1997)

L'idée proposée dans la théorie de l'intendance concernant la mise en place de structures destinées à améliorer l'efficacité des dirigeants dans les entreprises, est reprise dans le

courant cognitif de la gouvernance (Forbes et Milliken 1999). Dans ce nouveau courant, la vision de la firme correspond à une entité productive plutôt qu'un nœud de contrats. La création de valeur dépend de la recherche et de la valorisation des opportunités ainsi que du développement d'un savoir-faire managérial et organisationnel spécifique (Wirtz 2006). Cette conception place la firme dans un environnement dynamique et adaptatif, où l'objectif devient la création de la valeur dans une perspective de durabilité. Cela implique une rationalité procédurale des agents, mesurée en termes de processus régissant les décisions alors que, dans le cas de la rationalité calculatoire, elle est évaluée à partir des conséquences de ces décisions. Les mécanismes de gouvernance sont alors perçus comme étant des moyens d'acquérir du pouvoir pour capter des richesses, plutôt qu'une technique disciplinaire visant les dirigeants opportunistes (Charreaux 2004), influençant positivement la performance (Rindova 1999). Ce système de gouvernance est considéré comme agissant tel un levier<sup>7</sup> cognitif « *lorsqu'il permet d'influencer les compétences, les savoir-faire des dirigeants et de la firme* » (Charreaux 2008).

Charreaux (2005) propose l'ajout d'un troisième levier pour pallier les modèles issus du courant disciplinaire et de celui cognitif qui ne considèrent pas les erreurs liées aux biais comportementaux des dirigeants et commises par ceux-ci lors de la prise de décision (Charreaux 2011). Le levier comportemental est inspiré du modèle « *Pain Avoidance Model* », le modèle d'évitement de la douleur, qui explique le comportement irrationnel des individus (Jensen 1994). Ce nouveau levier suppose que les biais comportementaux des individus agissent comme une autre forme de coûts d'agence, qu'il faut additionner à ceux de surveillance, de contrôle et de perte. Ces biais doivent être réduits par les mécanismes disciplinaire et cognitif. Les différents biais, occasionnels ou systématiques, seraient à l'origine de pertes de valeur plus importantes que celles liées à l'opportunisme des dirigeants (Charreaux 2011).

La définition de la gouvernance a elle aussi évolué avec les différents courants. Dans cette thèse nous adoptons celle proposée par Charreaux (1997b), que nous considérons comme la plus aboutie : « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit,*

---

<sup>7</sup> Au niveau pratique, il est bien question de « levier » pour l'action, tandis que sur le plan de la discussion théorique nous parlerons de « courant », dans le but de préciser les diverses visions de la gouvernance.

*mécanismes qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Elle résulte de plusieurs améliorations, notamment la prise en compte des parties prenantes et la mise en place des mécanismes pour d'autres raisons que celles justifiées par la présence de conflits d'intérêts. Le concept de la gouvernance devient alors plus vaste en englobant tous les acteurs et mécanismes influençant la prise de décision du dirigeant et ayant des répercussions sur les attentes de rémunération de toutes les parties prenantes de l'entreprise.*

À noter que d'autres théories émergent de ces courants, telles que celle de la gouvernance de la firme innovatrice et de l'analyse institutionnelle comparative, pour lesquelles Charreaux (2004) propose une synthèse. Turnbull (1997) propose également un aperçu d'autres modèles de la gouvernance d'entreprise, basés sur la confiance, le pouvoir et la cybernétique. Ces modèles, peu utilisés dans la littérature, ne sont ni définis, ni utilisés dans cette thèse. Les recherches sur les théories de la gouvernance ont fortement évolué avec Gérard Charreaux, chercheur dominant sur la gouvernance en France. Les recherches américaines sont davantage basées sur la théorie de l'agence, qui correspond à des valeurs anglo-saxonnes axées sur la dynamique des marchés (Billard et al. 2001). En 2003, Daily et al. proposent une synthèse des recherches anglophones sur la gouvernance depuis les débuts de Jensen et Meckling. Il y est uniquement question de trois modèles théoriques : la théorie de l'agence, la théorie de l'intendance et la perspective de pouvoir dans la gouvernance. Cette synthèse ne propose cependant pas de grandes avancées théoriques, évoquant seulement en quelques mots la pertinence des recherches de Forbes et Milliken (1999) qui sont à l'origine du courant « *cognitif* » de la gouvernance.

Nous exposons dans la section suivante la théorie de la gouvernance élargie, qui est, à notre avis, le cadre théorique le plus abouti, en combinant les divers courants mentionnés précédemment tout en accordant une place au dirigeant en tant qu'acteur actif du processus décisionnel stratégique et de la performance des entreprises.

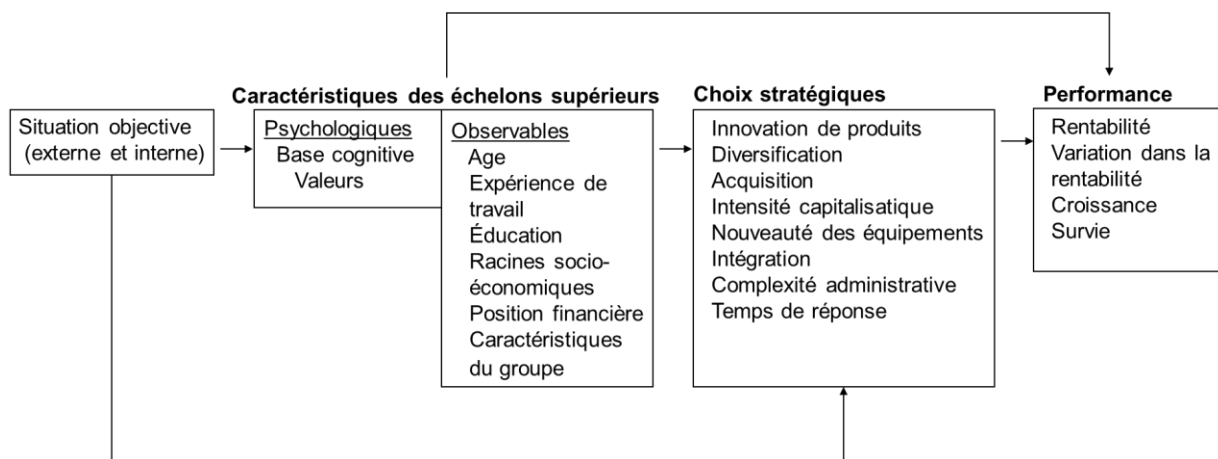
#### **2.4. Gouvernance élargie et théorie des échelons supérieurs**

Afin de mieux expliquer les choix stratégiques et la performance des entreprises, Charreaux (2008) propose un méta-modèle de la gouvernance où sont considérés les leviers disciplinaire, cognitif et comportemental, les caractéristiques et le style de management du dirigeant. Ce modèle dit de « gouvernance élargie » combine les enseignements des différents courants de

la gouvernance mentionnés précédemment ainsi que ceux de la théorie des échelons supérieurs (TES) de Hambrick et Mason (1984).

La TES s'appuie sur les apports des caractéristiques managériales des équipes ayant en charge la gestion des choix stratégiques et la performance dans l'entreprise (Hambrick et Mason 1984). Elle suppose que les résultats organisationnels sont les reflets des valeurs et des cadres cognitifs des acteurs au pouvoir dans la firme (Charreaux 2008). Le cadre théorique de la TES propose que l'environnement (situation objective externe et interne à la firme) influence le type de dirigeant qui parvient à la tête de l'organisation et que ce dernier influence à son tour en partie les choix stratégiques et la performance de la firme (cf. Figure 5).

**Figure 5. Théorie des échelons supérieurs des organisations**



Source : Hambrick et Mason (1984)

Trois grandes caractéristiques portant sur les objectifs, la latitude managériale et la prise de décision différencient alors la théorie de l'agence classique et la TES (cf. Tableau 3). Alors que la première vise à restreindre la latitude managériale qui permet au dirigeant de faire des choix non conformes à l'augmentation de la performance par la mise en place de mécanismes disciplinaires, la seconde évalue l'influence des caractéristiques du dirigeant sur les résultats organisationnels et considère que la latitude managériale permet d'influencer positivement la performance grâce à l'expression des capacités cognitives du dirigeant.

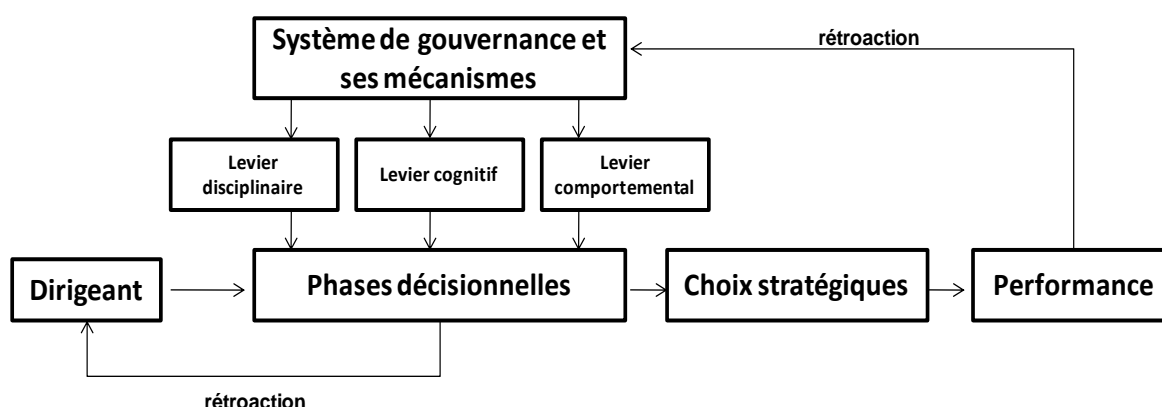
**Tableau 3. Comparaison de la théorie de l'agence et de la théorie des échelons supérieurs**

	<b>Théorie de l'agence</b>	<b>Théorie des échelons supérieurs</b>
<b>Objectifs</b>	Mise en place de mécanismes gouvernant les décisions des dirigeants et définissant leur espace discrétionnaire	Modélisation et évaluation de l'influence des caractéristiques des dirigeants sur la performance
<b>Latitude discrétionnaire des dirigeants</b>	Une latitude réduite diminue le risque de conflit et améliore la performance	L'influence des caractéristiques des dirigeants sur la performance augmente avec la latitude qui leur est accordée
<b>Choix stratégiques</b>	Le dirigeant choisit les investissements favorables à ses intérêts, les mécanismes le contraignant à faire des choix conformes à l'intérêt des actionnaires	La stratégie dépend du cadre cognitif des dirigeants, dépendance plus ou moins liée à la latitude qui leur est offerte

Source : Charreaux (2008)

En combinant la TES et les différents courants de la gouvernance, Charreaux (2008) désire « proposer une approche intégratrice de la latitude capable d'offrir une meilleure compréhension du lien entre caractéristiques du dirigeant, système de gouvernance et performance de la firme ». Il s'agit d'un modèle dynamique, dans lequel les performances passées influencent le système de gouvernance présent (Charreaux 2008) (cf. Figure 6).

**Figure 6. Modèle de gouvernance élargie**



Source : Charreaux (2008)

Wirtz (2008) mentionne comme avantages de l'utilisation de ce modèle le fait que la gouvernance élargie ne soit pas axée sur un seul type de mécanisme (disciplinaire, cognitif,

comportemental) mais incorpore tous les types et qu'elle considère le dirigeant comme un acteur actif du système de gouvernance. Cet auteur propose une application de ce modèle en s'intéressant à la présence d'un système de gouvernance spécifique aux firmes entrepreneuriales en hypercroissance. Le fait que ce modèle puisse être adapté selon la nature des entreprises semble avoir déterminé le choix de l'auteur. En effet, le modèle de la gouvernance actionnariale s'intéressant à la discipline des dirigeants n'aurait pas été approprié dans les firmes entrepreneuriales où i) les problèmes de contrôle sont rares étant donné la forte concentration du capital chez les dirigeants et ii) les investisseurs spécialisés dans le domaine possèdent des compétences et incitations permettant de réduire les asymétries d'information. De plus, les caractéristiques particulières de ces firmes, telles que la forte croissance qui nécessite un apport important en ressources financières et cognitives, exigent un cadre théorique non limité aux aspects contraignants de la gouvernance mais plutôt ouvert à l'habilitation<sup>8</sup>.

Wirtz (2008) suppose que dans le cas des firmes entrepreneuriales en forte croissance, les leviers cognitif et comportemental sont davantage présents dans le système de gouvernance. Il redessine le cadre proposé par Charreaux (2008) en effectuant quelques modifications (cf. Figure 7) :

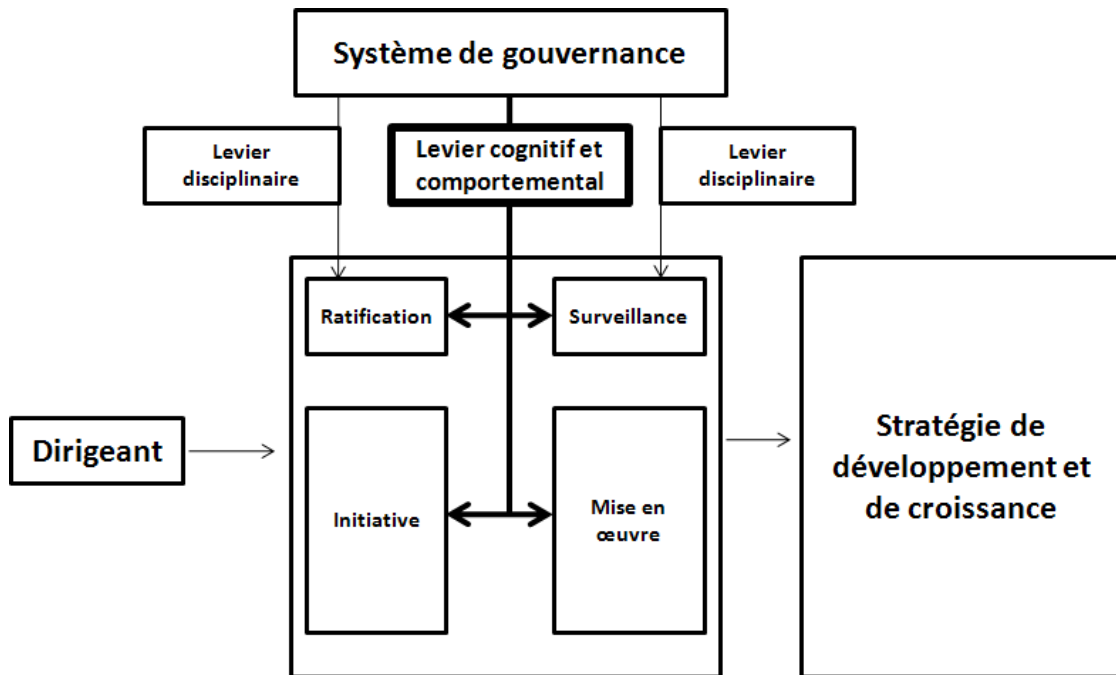
- il met en avant les leviers cognitif et comportemental et justifie leur présence à toutes les étapes du processus décisionnel tandis qu'il réduit l'impact du levier disciplinaire au niveau de la ratification et de la surveillance ;
- il n'inclut pas les relations de rétroaction entre le processus décisionnel et le dirigeant ainsi qu'entre la performance et le système de gouvernance ;
- il n'illustre pas la performance, qu'il considère comme étant exclusivement dépendante des stratégies choisies par le dirigeant.

---

<sup>8</sup> Selon cet auteur la dimension habilitante de la gouvernance représente les mécanismes de gouvernance qui contribuent à acquérir et à construire des ressources cognitives (Wirtz 2006).



**Figure 7. Application du méta-modèle au cas spécifique de la gouvernance d'une firme entrepreneuriale en forte croissance**



Source : Wirtz (2008)

Par cette application, l'auteur suppose que le système de gouvernance diffère selon le stade de développement des entreprises. Des systèmes différenciés seraient observables entre une entreprise en démarrage, en croissance ou en déclin. En conclusion, l'auteur mentionne l'importance des vérifications empiriques de ce cadre théorique et plus particulièrement une validation de l'hypothèse selon laquelle les leviers cognitif et comportemental sont déterminants afin d'assurer le phénomène de forte croissance.

L'objectif de cette section sur l'évolution des théories de la gouvernance était de présenter les courants et cadres théoriques pouvant être utilisés dans l'analyse de l'impact de la gouvernance sur la performance des entreprises. Nous avons présenté cinq formes de gouvernance d'entreprise (actionnariale, partenariale, cognitive, comportementale, synthétique ou élargie), ayant chacune une vision particulière de la création de valeur, de la définition du système de gouvernance, de l'utilisation des mécanismes et des objectifs de gestion (cf. Tableau 4).

**Tableau 4. Synthèse des différents courants de la gouvernance d'entreprise**

Courants	Disciplinaire		Cognitif	Comportemental	Synthétique (Gouvernance élargie)
	Actionnarial	Partenarial			
<b>Théories de la firme</b>	-Théories contractuelles -Principalement théories positive et normative de l'agence -Vision étroite de l'efficacité et de la propriété	-Théories contractuelles -Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété	-Théorie évolutionniste -Théorie de l'apprentissage organisationnel -Théorie des ressources et des compétences	-Pas de théorie spécifique de la firme -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 -Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers	-Discipline et répartition -Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment les salariés	-Aspect productif -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 financier	-Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats -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>Objectif de gestion</b>	-Maximisation de la valeur actionnariale	-Maximisation de la valeur partenariale	-Recherche de valeur pour l'entreprise	-Pas d'objectif spécifique -S'adapte aux objectifs des autres courants	-Recherche de valeur partenariale

Source : Charreaux (2011)

- Dans le courant disciplinaire, les mécanismes ont comme objectif de réduire les conflits d'intérêts entre les propriétaires et le dirigeant afin de maximiser la valeur actionnariale (modèle actionnarial), ou ceux entre toutes les diverses parties prenantes et le dirigeant afin d'assurer la maximisation de la valeur partenariale (modèle partenarial).

- Dans le courant cognitif et la théorie de l'intendance, la gouvernance est axée dans le premier cas sur l'augmentation des compétences et des savoir-faire et dans le second sur les structures facilitant la prise de décision.

- Dans le courant comportemental, les mécanismes ont comme objectif de réduire l'influence des biais comportementaux du dirigeant sur la prise de décision.

- Dans le courant synthétique et particulièrement dans la gouvernance élargie, tous les courants précédents sont considérés, ainsi que le dirigeant en tant qu'acteur actif de la prise de décision.

Afin de choisir le courant le plus approprié à l'analyse de la gouvernance dans les TPE, nous exposons dans la prochaine section les critères de définition de ces entreprises ainsi que leurs caractéristiques. Ensuite, en l'absence de littérature spécifique aux TPE, nous passons en revue les principales avancées théoriques et empiriques sur la gouvernance des entreprises familiales et des PME. Nous utilisons ces résultats afin de choisir et d'adapter un modèle qui nous permettra d'étudier la gouvernance dans les TPE.

### **3. Caractérisation de l'objet de recherche : la très petite entreprise**

L'intérêt des chercheurs en management porte, généralement, sur les grandes sociétés cotées en bourse. La difficulté d'accès aux données des TPE, l'hypothèse d'une similitude entre grandes entreprises et TPE ainsi que l'hétérogénéité de celles-ci jouent en leur défaveur en tant qu'objet de recherche. Malgré ces contraintes, il existe plusieurs raisons d'approfondir les connaissances les concernant : leur grande représentation dans l'économie mondiale, l'observation de phénomènes plus difficilement détectables dans les grandes entreprises et leurs caractéristiques particulières justifient la mise en place de courants théoriques spécifiques (Torrès 2007)<sup>9</sup>. En termes de pertinence à se centrer sur l'étude des TPE, il faut

---

<sup>9</sup> Cet auteur considère d'ailleurs la TPE comme étant la grande oubliée dans les recherches doctorales sur les PME. Malgré cette lacune universitaire, il est nécessaire de mentionner la progression de ce sujet de recherche comme le démontre la publication de deux livres francophones spécifiques aux TPE au cours de ces 10 dernières années : « *Les très petites entreprises* » (Ferrier 2002) et « *Les très petites entreprises : un management de proximité* » (Jaouen et Torrès 2008).

mentionner qu'elles représentent statistiquement plus de 92 % des entreprises françaises entre 2003 et 2009 (Insee 2011). Dans cette même période, le nombre d'entreprises sans salarié et celui des entreprises employant entre 1 et 9 individus sont croissants (cf. Tableau 5). Elles représentent donc la majorité des entreprises en France, tout comme dans tous les pays développés (Foliard 2010).

**Tableau 5. Nombre d'entreprises françaises (hors agriculture) selon le nombre de salariés**

Salariés	0	1 à 9	10 à 49	50 à 199	200 à 499	500 et plus	Total
<b>2003</b>	1 430 276	961 827	156 303	24 261	4 624	2 381	<b>2 579 672</b>
<b>2004</b>	1 478 609	971 297	155 682	23 695	4 569	2 377	<b>2 636 229</b>
<b>2005</b>	1 557 368	950 503	153 203	22 965	4 414	2 343	<b>2 690 796</b>
<b>2006</b>	1 586 114	958 248	153 880	23 320	4 397	2 297	<b>2 728 256</b>
<b>2007</b>	1 769 583	984 231	163 491	24 768	4 700	2 460	<b>2 949 233</b>
<b>2008</b>	1 823 175	996 481	169 153	26 025	4 770	2 572	<b>3 022 176</b>
<b>2009</b>	1 911 485	995 199	167 455	26 084	4 798	2 557	<b>3 107 578</b>

Source : Insee (2011)

Les travaux sur la gouvernance des TPE étant cependant relativement inexistant, une partie de la littérature sur les PME et les entreprises familiales est mobilisée dans cette thèse. L'utilisation de cette littérature ne signifie pas que nous assimilons les TPE aux PME ou aux entreprises familiales mais que nous considérons que certaines caractéristiques et modes de fonctionnement peuvent être communs à ces différentes formes d'entreprises (Jaouen 2005 ; Foliard 2010). Parmi cette littérature, nous utilisons dans un premier temps celle concernant les définitions des entreprises, et dans un second temps, celle présentant les différentes caractéristiques des firmes. À noter que dans cette section peu de références, à quelques exceptions près, concernent les exploitations agricoles. Celles-ci, et plus particulièrement les exploitations laitières, sont traitées de façon plus spécifique dans le chapitre 2.

### **3.1. Critères de définition des entreprises : qu'est-ce qu'une TPE ?**

Bien que les TPE ne possèdent pas de définition universelle et que les définir de façon rigoureuse a toujours été une tâche difficile et controversée (D'Ambroise et Muldowney 1988), il existe différents critères couramment utilisés pour les qualifier. Nous ne prétendons donc pas innover dans la définition de la TPE, le sujet ayant été traité de façon exhaustive dans deux ouvrages spécialisés sur ce thème (Julien 1994 ; Ferrier 2002), dont nous nous sommes fortement inspirés afin de construire une synthèse des critères les définissant. Julien

(1994) propose trois typologies permettant de définir la taille des entreprises : quantitative, qualitative et « complexe globale », requalifiée de « composite » par Ferrier (2002).

### Critères quantitatifs

Les critères de définition de nature quantitative sont le nombre d'employés ou de salariés, le chiffre d'affaires et les résultats du bilan comptable. Bien que facilement opérationnels, ces critères font preuve d'un manque de flexibilité qui incite à la comparaison de la taille des entreprises selon d'autres critères, tels que le secteur d'activité :

*« On peut considérer qu'un atelier d'usinage de 50 employés est, dans son secteur, une entreprise moyenne alors qu'une PME de 100 employés dans le secteur du vêtement est de petite taille. » (Julien 1994)*

Ceci est particulièrement vrai pour le secteur agricole où l'investissement tant au niveau humain que financier varie fortement selon le type de production. La taille des exploitations est évaluée en termes d'intrants ou d'extrants (Stanton 1978). Les intrants concernent le capital humain (nombre d'employés et de salariés) et agronomique (nombre d'animaux ou d'hectares cultivés) alors que les extrants sont représentés par les critères quantitatifs mentionnés par Julien (1994), tels que le chiffre d'affaires ou l'actif total. Ce sont toutefois les critères agronomiques, adaptés à chaque type de production, qui sont le plus souvent utilisés pour définir la taille ou la croissance de la taille de l'exploitation (Grivaux et Rattin 2006). Cela s'explique par des différences entre les résultats de l'exploitation et la taille évaluée par ces critères agronomiques. Par exemple, une étude sur les pratiques de production et la performance des exploitations laitières américaines montre que 4 % des fermes sont de taille industrielle et que ces dernières se partagent 35 % du marché comparativement à 39 % qui sont de petites tailles et qui possèdent uniquement 10 % des parts de marché (cf. Tableau 6)<sup>10</sup>. De plus, l'efficacité du capital est croissant avec la taille de l'unité de production : elle est multipliée par 6 entre les petites et les industrielles. Pour arriver à des résultats aussi éloignés, le fonctionnement de l'exploitation et les stratégies utilisées ne sont certainement pas les mêmes pour chacune des catégories. Cela démontre une hétérogénéité entre les TPE selon le critère quantitatif utilisé pour définir la taille.

---

<sup>10</sup> Nous posons l'hypothèse que les 4 groupes (petite, moyenne, grande et industrielle) possèdent tous moins de 10 employés et donc que toutes les exploitations laitières sont selon la définition de la Commission européenne des TPE.

**Tableau 6. Pratiques de production et performance des exploitations laitières américaines selon le nombre de vaches**

<b>Item</b>	<b>Unité</b>	<b>Petite &lt; 50 vaches</b>	<b>Moyenne (50-199)</b>	<b>Grande (199-499)</b>	<b>Industrielle &gt; 500</b>
<b>Part des fermes</b>	% de nombre de fermes	39	52	5	4
<b>Part du marché</b>	% des ventes totales	10	41	14	35
<b>Part du marché/ Part des fermes<sup>11</sup></b>		0,25	0,79	2,8	8,75
<b>Efficacité de la main-d'œuvre</b>	Heures par 100 livres de lait	0,84	0,44	0,19	0,11
<b>Conversion alimentaire</b>	Livres d'aliments/100 livres de lait vendu	243	252	317	162
<b>Efficacité du capital</b>	Nombre d'heures d'utilisation des équipements de traite/24 heures	3	5	10	18

Source : Nolet (2005)

Il existe également deux erreurs classiques relatives à l'analyse d'échantillons d'entreprises définies selon un seuil quantitatif (Torrès et Julien 2005). La première consiste à supposer que toutes les entreprises respectant le seuil entrent dans le cadre conceptuel des petites entreprises. La seconde tend à exclure certaines entreprises de ce cadre du fait d'une taille supérieure au seuil défini. Afin d'éviter ces problèmes, il est conseillé de lier l'approche quantitative aux constatations obtenues à partir de l'analyse de critères qualitatifs.

#### Critères qualitatifs

L'approche qualitative tente de différencier les entreprises selon les liens existant entre leur structure, leur dirigeant et leur environnement. La mise en œuvre de critères informels rend toutefois cette approche difficilement utilisable. Il reste néanmoins pertinent de considérer les différentes typologies qui offrent de nombreuses pistes dans la caractérisation des TPE (Julien 1994) :

##### 1) L'origine ou le type de propriété de l'entreprise

Cette première typologie mentionne que la structure de propriété affecte l'organisation et l'évolution de l'entreprise. Elle concerne principalement la question de l'actionnariat et du

---

<sup>11</sup> Ce ratio indique la part de marché détenue par 1 % des fermes de chaque catégorie.

partage de la propriété entre les actionnaires. Elle est utilisée, par exemple, dans la distinction entre les entreprises détenues par une famille (patricienne), par plus d'un propriétaire (oligarchique) ou appartenant à un seul individu (monocratique) (Deeks 1973). Cette typologie partage avec les théories de la gouvernance l'hypothèse de la différenciation du mode de fonctionnement des firmes selon la structure de propriété. Toutefois, en ce qui concerne son application aux TPE, Julien (1994) suppose que la structure de propriété monocratique est universelle ou quasi-universelle et que par conséquent « *ces typologies ne semblent pas très opérationnelles sinon intéressantes pour distinguer les différentes petites entreprises.* » Pourtant la question de la propriété et par conséquent de la gouvernance nous semble tout aussi pertinente pour l'étude des TPE que pour les grandes entreprises, les distinctions proposées par Deeks (1973) pouvant être observées aussi dans les plus petites entreprises. Les TPE détenues par un individu, un couple classique, un couple parent/enfant, des individus issus d'un même noyau familial ou encore des actionnaires externes à la famille, possèdent, à notre avis, des différences au niveau de leur fonctionnement, objectifs, processus de prise de décision et gouvernance.

## 2) Les stratégies ou les objectifs de la direction de l'entreprise

Cette seconde typologie considère qu'il est possible de distinguer les entreprises selon le type de dirigeant qui les fait évoluer en prenant en compte ses intérêts et ses objectifs. À partir de cette logique sont apparues de multiples typologies de dirigeants dont une liste non-exhaustive est présentée dans le tableau 7, une présentation plus complète étant disponible dans l'ouvrage de Billard et al. (2001).

Dans ce tableau, la proposition de Julien et Marchesnay (1992), qui se prête bien aux TPE (Ferrier 2002), divise les entreprises en deux grands types d'entrepreneurs selon leurs buts et objectifs : le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance adaptative) et le CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité). Le premier type de décideur (PIC) tente de pérenniser son entreprise afin de pouvoir la transmettre (dans la majorité des cas à ses enfants) tout en gardant son indépendance face au capital en demeurant le propriétaire majoritaire. Afin de respecter ses deux considérations principales, il évite de recourir au financement externe, institutions bancaires ou ouverture du capital à des actionnaires non familiaux, ce qui peut se traduire par une croissance modérée de l'entreprise. Le second type d'entrepreneur (CAP), qui est davantage motivé par la croissance avec une recherche d'opportunités d'affaires, est plus préoccupé par l'autonomie dans la prise de décision que par l'indépendance financière. Il est

ainsi ouvert au financement extérieur qui lui permet d'atteindre plus facilement ses objectifs de croissance. La pérennité de l'entreprise sur plusieurs générations est alors associée à la présence de bons résultats année après année qu'à leur capitalisation dans des immobilisations.

**Tableau 7. Typologies de dirigeants**

<b>Auteur (s)</b>	<b>Typologie</b>	<b>Critères de la typologie</b>
<b>Smith (1967)</b>	L'artisan et l'entrepreneur d'affaires	Parcours et modes de gestion de l'entreprise
<b>Collins et Moore (1970)</b>	L'administratif et l'indépendant	Modes de gestion de l'entreprise
<b>Laufer (1975)</b>	Le technicien, le manager, le propriétaire et l'artisan	Modes de gestion de l'entreprise
<b>Miles et Snow (1978)</b>	Le prospecteur, le réactif, l'innovateur et le suiveur	Comportement stratégique
<b>Weber (1988)</b>	Le reproducteur et l'innovateur	Comportement stratégique et organisationnel
<b>Marmuse (1992)</b>	L'artisan, l'entrepreneur et le manager	Comportement stratégique et gestion de l'entreprise
<b>Marchesnay (1992)</b>	PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) ; CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité)	Buts du dirigeant, influence sur les modes de gestion et sur le comportement stratégique
<b>Marchesnay (1998)</b>	Le notable, le nomade, l'isolé et l'entrepreneur	Comportement du dirigeant vis-à-vis de son degré de légitimité territoriale et concurrentielle
<b>Filion (2003)</b>	Le bucheron, le papillon, le libertin, le bricoleur, le converti, le missionnaire	Systèmes de valeur et modes de décision stratégique

Source : Jaouen (2008)

Selon le type de PME et le marché visé, il est possible de déterminer un profil type d'entrepreneur (Julien et Marchesnay 1992). Par exemple, l'entrepreneur PIC est davantage représenté dans les PME de main-d'œuvre des secteurs traditionnels, souvent en milieu rural (cf. Tableau 8). Ces entreprises évoluent sur des marchés de consommateurs et sont dirigés et détenus par des individus âgés et possédant peu de formation. Selon cette classification, les exploitations laitières, qui sont étudiées dans cette thèse, font parties des entreprises dont les stratégies sont davantage axées sur un marché local plutôt que national ou international et sont de natures défensives ou réactives et rarement proactives.



**Tableau 8. Stratégies selon le type de PME, de marché et d'entrepreneur**

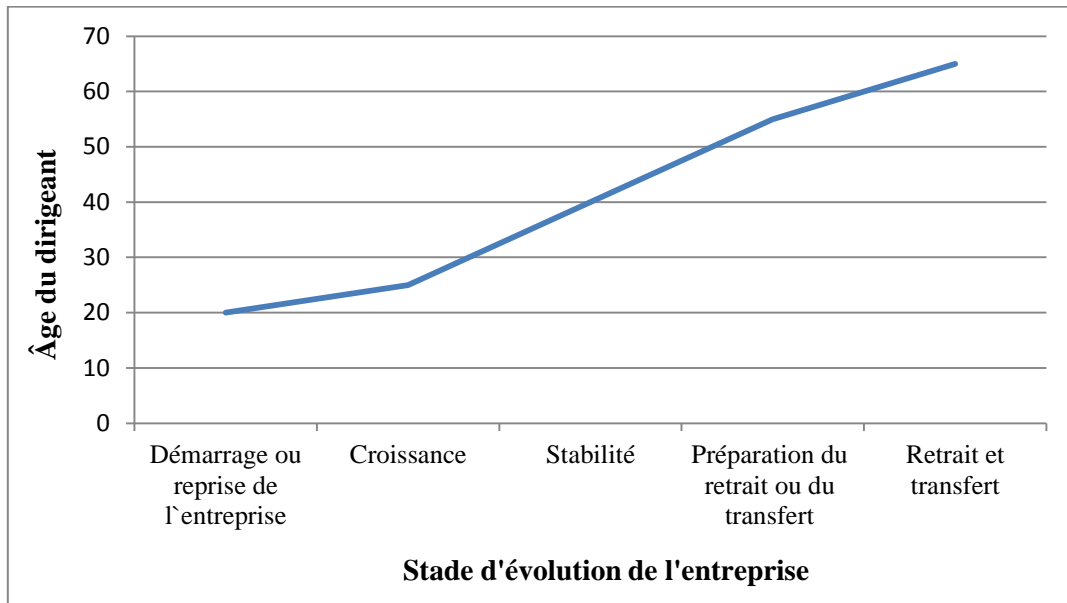
Type de PME	Marché			Entrepreneur dominant	
	Local	Régional ou National	National ou International	PIC	CAP
<b>De main-d'œuvre, secteurs traditionnels, souvent en milieu rural</b>	-Défensive -Peu sensible au changement gradualiste	-Réactive		X	
<b>Sur commande ou sous-traitance « de capacité » (milieux ruraux ou urbains)</b>		-Défensive -Axée sur le produit et la minimisation des coûts		X	
<b>Entreprises plus grandes et direction plus professionnelle</b>		-Intégrative -Plus formalisée		X	X
<b>Production spécifique, petites séries, haut de gamme ou sous-traitance spécialisée</b>		-Intensive -Intégrative de différenciation -Axée sur la clientèle et le marketing			X
<b>À technologie de pointe et/ou production de sous-traitance d'intelligence</b>		-Intensive -Active ou proactive -Plus flexible			X

Source : Julien et Marchesnay (1992)

### 3) L'évolution du stade de développement ou d'organisation de la firme

Cette typologie suggère de diviser les entreprises, selon le niveau d'évolution ou encore leur cycle de vie. Miller et Friesen (1984) proposent une synthèse des principales recherches concernant le cycle de vie des entreprises qui peut être divisé en 5 phases : la création, la croissance, la maturité, la reprise et le déclin. À chacune de ces phases est associé un ensemble de caractéristiques de l'environnement, de la stratégie, de la structure et de la prise de décision. Cette approche considère qu'à leur création les entreprises sont petites puis qu'elles grandissent au cours de leur vie, ce qui n'est pas toujours, voire rarement, le cas (Julien 1994). Dans les TPE, le propriétaire/dirigeant reste, dans la majorité des cas, à la tête de son entreprise tout au long de sa carrière professionnelle et ainsi les objectifs visés par ce dernier et les stratégies utilisées dans son entreprise sont dépendants de son propre cycle de vie (cf. Figure 8).

**Figure 8. Stade d'évolution de l'entreprise en fonction de l'âge du dirigeant**



Source : de l'auteur

Levallois (2010) décrit un cycle de vie des exploitations agricoles en 5 phases similaires à celles proposées par Miller et Friesen (1984). Au début de sa carrière, le dirigeant démarre une entreprise ou en reprend une existante. Dans cette période, il apprend son métier autant au niveau technique que managérial et se forge ainsi une personnalité en tant que dirigeant. Les finances de l'entreprise sont souvent marquées par un endettement élevé et une croissance plutôt faible des revenus. Après quelques années, le dirigeant fait évoluer son entreprise, dans une phase de croissance, selon ses ambitions personnelles, les conditions du marché et les possibilités de financement. Les projets d'expansion sont importants, ce qui demande au dirigeant d'avoir de bonnes compétences financières. Une fois que l'entreprise a atteint les objectifs qu'avait fixés le dirigeant, ce dernier cherche davantage la stabilité, ce qui s'illustre par des projets d'expansion limités et un accroissement des projets d'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant ne cherche pas à augmenter l'endettement de son entreprise avant le moment de sa retraite, il tente plutôt d'améliorer ses conditions de vie tout en conservant un revenu satisfaisant. La phase suivante est celle de la préparation du retrait du dirigeant ou du transfert de l'entreprise à un repreneur. Cette période peut être difficile dans la gestion de l'entreprise, les objectifs n'étant pas clairement définis. Il est fréquent que le cédant et le repreneur soient tous deux présents dans l'entreprise, ce qui peut complexifier la prise de décision, les deux dirigeants n'étant pas dans la même phase de leur cycle de vie.

Enfin, le dirigeant prend sa retraite et laisse au nouveau dirigeant le soin de décider en fonction de son propre cycle de vie.

#### 4) Le secteur ou le type de marché dans lequel l'entreprise évolue

Cette typologie rejoint la proposition de Julien et Marchesnay (1992), présentée au tableau 8, en considérant l'environnement de marché dans lequel l'entreprise évolue, afin d'en évaluer les caractéristiques. Par exemple, les entreprises commerçant au niveau international, en comparaison avec celles travaillant uniquement sur les marchés locaux, ont des stratégies et fonctionnements différents. Nous précisons cette approche en définissant, au chapitre 2, les spécificités des entreprises évoluant dans un secteur particulier : l'agriculture et plus particulièrement le secteur laitier.

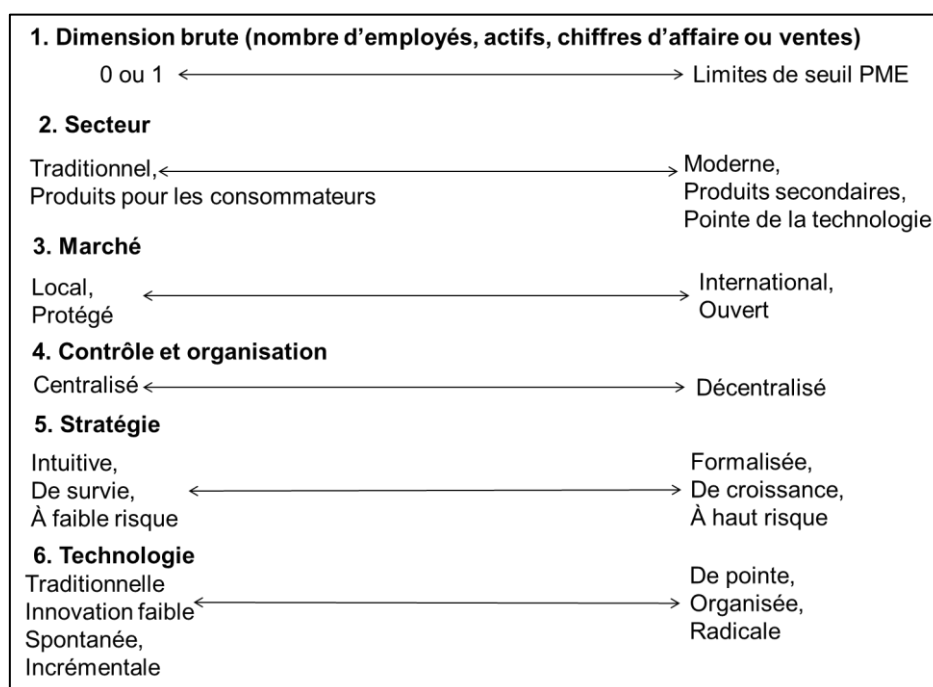
#### Critères composites

La dernière approche suggérée par Julien (1994), dite « composite », fait une utilisation globalisée de critères quantitatifs et qualitatifs en situant pour chacun d'entre eux l'entreprise dans un continuum (cf. Figure 9). Les entreprises peuvent donc se différencier selon la dimension brute<sup>12</sup>, le secteur commercial, le marché visé, le contrôle et l'organisation de l'entreprise et les stratégies et les technologies utilisées. Selon l'endroit où se situe une entreprise sur le continuum de chacun de ces critères, elle a un fonctionnement et des caractéristiques particuliers. Cette approche permet d'éviter la rigidité des définitions classiques et de représenter la réelle hétérogénéité constatée des TPE. Julien (1994) émet toutefois une réserve vis-à-vis, de cette approche où la linéarité des « continua » n'est pas totalement représentative de la réalité puisque des cheminements non-linéaires, par sauts successifs, interfèrent sur les différents critères lors de l'accroissement de la taille.

---

<sup>12</sup> La dimension brute correspond aux critères quantitatifs de définition de la taille des entreprises.

**Figure 9. Typologie sur « continuum »**



Source : Julien (1994)

### Définition retenue des TPE

Bien que l'approche composite des entreprises semble être la plus adaptée afin de saisir le maximum d'informations sur le fonctionnement des entreprises, la difficulté liée à son application nous a orientés vers une définition des TPE plus classique. Il s'agit de la définition officielle de la Commission européenne dans sa recommandation 2003/361/CE, qui utilise une combinaison de critères quantitatifs tout en prenant en compte le niveau d'indépendance des entreprises. Ainsi, cette recommandation propose ces effectifs et seuils financiers afin de définir les catégories d'entreprises (Commission des communautés européennes 2003) :

*« La catégorie des micros, petites et moyennes entreprises (PME) est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros.*

*Dans la catégorie des PME, une petite entreprise est définie comme une entreprise qui occupe moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros.*

*Dans la catégorie des PME, une micro entreprise<sup>13</sup> est définie comme une entreprise qui occupe moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2 millions d'euros. »*

Selon cette définition, trois critères quantitatifs sont utilisés : le nombre de personnes travaillant dans l'entreprise, le chiffre d'affaires et le bilan. Pour notre utilisation de cette définition des TPE en agriculture, nous devons émettre une précision sur le montant du bilan puisque la comptabilité des exploitations agricoles n'est pas faite selon la même méthode en France et au Québec. En France, le bilan est évalué à la valeur d'achat tandis qu'au Québec c'est la valeur marchande qui est utilisée. La valeur du bilan entre les deux pays n'est donc pas comparable : seuls les critères de salarié et de chiffre d'affaires de la définition de la Commission européenne sont considérés. De plus, dans notre cas d'étude concernant le secteur laitier, nous prendrons en considération les critères agronomiques de l'exploitation tels que le nombre de vaches, d'hectares cultivés et de quota détenu.

Il faut également notifier que les divers critères qualitatifs de définition des entreprises nous indiquent une piste sur le modèle à utiliser. Effectivement, le modèle de la gouvernance élargie prend en compte certains de ces critères tels que la structure de propriété et les caractéristiques du propriétaire/dirigeant et il est possible d'adapter ce modèle selon le stade de développement de la firme tel que proposé par Wirtz (2006). Nous accorderons donc au cours de ce travail une attention particulière aux différents critères qualitatifs, bien qu'au sens strict nous utilisions une définition quantitative.

### **3.2. Caractéristiques structurelles, stratégiques et financières des TPE**

Malgré les différentes définitions proposées, les PME<sup>14</sup> sont réputées posséder des caractéristiques communes. Ces dernières ne suffisent cependant pas à considérer les PME comme un ensemble homogène. Dans les recherches en management, les PME sont étudiées séparément des grandes entreprises parce qu'elles sont limitées dans leurs ressources, ce qui

---

<sup>13</sup> Dans cette thèse, le terme « très petite entreprise » est utilisé afin d'être cohérent avec la littérature scientifique qui le favorise à celui de micro-entreprise.

<sup>14</sup> Nous utilisons ici le terme PME puisque la littérature utilisée ne traite pas directement des TPE. Nous admettons toutefois que les faits énoncés sont pertinents pour l'analyse de ces dernières et dans les cas contraires nous apporterons des précisions.

entraîne des limites managériales communes à l'intérieur de ce groupe (Carland et al. 1984). La littérature sur les PME illustre d'ailleurs deux courants de recherche, le premier tentant de démontrer les particularités des petites firmes comparativement aux grandes, tandis que le second est à l'affût d'éléments prouvant que les petites entreprises forment un groupe hétérogène (Torrès 2007). Dans notre cas d'étude, nous nous situons dans le premier courant puisque l'utilisation de théories généralement appliquées aux firmes de grande taille permet de distinguer les différences ou de saisir les similitudes entre les résultats provenant des TPE et des autres entreprises.

Les caractéristiques des entreprises familiales se retrouvent fréquemment dans les TPE (Marchesnay 2003) et ce particulièrement dans les TPE de type nucléaire, dans lesquelles les capitaux, le travail et le processus décisionnel sont centrés sur le noyau familial. Ces TPE sont fortement présentes dans le secteur agricole, contrairement aux TPE organisées, qui démontrent une plus grande ouverture aux collaborations hors cadre familial. Nous allons donc prendre également en compte les caractéristiques des entreprises familiales.

Chaque firme, quelle que soit sa taille ou sa nature (familiale ou pas), peut être analysée selon trois perspectives complémentaires (D'Ambroise et Muldowney 1988 ; Julien 1994 ; Marchesnay et Fourcade 1997) : l'environnement<sup>15</sup>, la configuration organisationnelle et les caractéristiques managériales (cf. Tableau 9). Pour les PME, ces catégories peuvent se regrouper sous une thématique globale de « *management de proximité* » (Torrès 1999). Ce terme peut également être utilisé dans le monde des TPE, où l'importance de la proximité dans leur gestion et dans leur approche de la croissance est très forte (Foliard 2010).

En général les PME sont considérées comme plus vulnérables que les grandes firmes aux effets de l'environnement, étant donné qu'elles possèdent des ressources financières et humaines restreintes qui limitent leur capacité de production, de contrôle ou d'ajustement aux turbulences de leur environnement. Les PME interagissent avec leur environnement par l'entremise de liens directs et de relations personnelles qui s'appuient notamment sur un capital financier et social de proximité, une clientèle souvent locale et une forte insertion

---

<sup>15</sup> Ici le terme « environnement » représente les conditions externes dans lesquelles l'entreprise évolue, par exemple, l'état du marché commercial, de l'emploi, du financement ou les interventions des pouvoirs publics et non pas uniquement des conditions environnementales climatiques, de qualité des sols ou des eaux.

territoriale. Elles sont toutefois considérées comme des structures flexibles car elles ne sont pas contraintes par une bureaucratie et une lourde administration freinant leur vitesse de réactivité.

**Tableau 9. Spécificités de la PME**

<b>Types de spécificités</b>	<b>Spécificités</b>
<b>Environnementale</b>	- Incertitude et vulnérabilité
<b>Organisationnelle</b>	- Structure peu formalisée et différenciée - Manque de ressources humaines et financières
<b>Managériale</b>	- Rôle dominant de l'entrepreneur : peu de partage d'information, peu de délégation de prise de décision - Cycle de décision stratégique à court terme, réactif - Processus décisionnel intuitif, expérientiel - Peu d'utilisation d'informations et de techniques formelles de gestion

Source : Adaptation de Julien (1994)

La configuration organisationnelle des PME possède elle aussi ses particularités, notamment une prise de décision centralisée, une charte du travail informelle, peu de différenciation interpersonnelle et une forte interdépendance entre les activités. Il existe donc dans ces entreprises une importante imbrication des fonctions, les tâches n'étant souvent pas séparées et les employés rarement spécialisés. La faible structuration est également présente dans l'élaboration des stratégies, qui se définissent comme implicites et à court terme.

Pour ce qui est des caractéristiques managériales, elles peuvent se résumer en la présence d'un propriétaire majoritaire qui, dans la plupart des cas, est à la fois dirigeant et employé de l'entreprise. Il existe donc un lien prédominant entre cet individu et son entreprise « *les traits de personnalité du propriétaire/dirigeant sont donc essentiels, car ils déterminent largement les choix qui seront faits* » (Marchesnay et Fourcade 1997). La prise de décision est caractérisée par un faible partage d'information dans un processus rapide et intuitif. En ce qui concerne la prise de décision dans les TPE, Marchesnay (2003) pose une question que nous jugeons importante et pourtant rarement traitée dans la littérature : « *Qui y décide ?* » Cet auteur stipule que la centralisation de la décision chez le propriétaire/dirigeant est considérée comme une vision simplifiée et éloignée de la réalité. Il affirme qu'au contraire les décisions stratégiques, particulièrement dans les TPE nucléaires, sont plutôt prises en collaboration avec le conjoint, la famille, les institutions financières et les autres parties prenantes qui peuvent orienter, voire contraindre les choix du dirigeant. Ces éléments confirment l'importance de

l'analyse du fonctionnement de la gouvernance et de ses impacts sur la prise de décision et la performance de l'entreprise dans les TPE, alors que la littérature scientifique tend à éluder ce sujet.

Pour ce qui est des spécificités des entreprises familiales, elles peuvent se synthétiser en trois caractéristiques (Basly 2006b) : une attitude conservatrice, un objectif d'indépendance et une construction en réseau social. Ces caractéristiques sont identiques ou complémentaires de celles énumérées pour les PME et plus particulièrement pour celles dont le dirigeant est de type PIC ou dans les TPE dites « nucléaires ».

Le domaine de la stratégie est celui qui a le plus retenu l'attention des chercheurs (Allouche et Amann 2000). Les choix et orientations stratégiques de l'entreprise familiale sont influencés par deux objectifs : les intérêts de la famille et le désir de pérennisation de l'entreprise. Ainsi, les entreprises familiales ont un comportement stratégique plutôt conservateur (Donckels et Fröhlich 1991) afin d'éviter, par une prise de risque excessive, la perte du contrôle de l'entreprise, l'échec du transfert à une relève familiale ou les conflits familiaux. De façon semblable, les stratégies des PME peuvent être définies autour de huit éléments clés (Julien et Marchesnay 1992) : implicite, perception orientée du changement externe, forte intégration, court termiste, fonction du dynamisme du propriétaire-dirigeant, gradualiste ou incrémentale, circonstancielle face aux changements externes ainsi qu'étapiste et flexible.

Les principales différences financières entre les grandes entreprises et les PME sont également fortement liées à leurs caractéristiques environnementales, organisationnelles et managériales. De façon synthétique, ces différences énoncées par Julien (1994) et St-Pierre (1999) qui s'appuient sur les constats de Walker et Petty II (1978) pour le premier et Ang (1991 ; 1992) ainsi que McMahon et al. (1993) pour le second sont :

- les propriétaires de PME ont recours à leur conseiller financier pour obtenir renseignements et conseils sur leurs opérations financières tandis que ceux des grandes entreprises sont davantage en relation avec des conseillers spécialisés dans les investissements ;
- la majorité des dirigeants ne possèdent pas de ratio d'endettement cible ;
- les dirigeants de PME cherchent à éviter l'endettement et utilisent davantage les dettes à court terme que celles à long terme. La PME familiale est d'ailleurs reconnue comme



cherchant l'indépendance financière (Basly 2007). Ce phénomène s'explique par le fait que plus la PME est dépendante des fournisseurs de capital, plus ces derniers possèdent un pouvoir et une influence dans la prise de décision et, par conséquent, amplifient leur rôle d'acteurs de la gouvernance ;

- la présence de problèmes de sous-capitalisation, de trésorerie négative, de marge de profit insuffisante, de marge bénéficiaire brute volatile et d'un ratio « *dette totale/actif* » élevé est courante, nuisant à la pérennité de l'entreprise en augmentant sa fragilité ;

- l'intégration des ressources financières de l'entreprise avec celles de son ou de ses propriétaires, rend difficile l'évaluation de la rémunération du patrimoine, des capitaux investis, du travail ainsi que de l'efficacité de la gestion financière exercée ;

- la dépendance élevée des PME face à l'environnement, l'informalisme des relations et des contrats, rendent complexe la compréhension du fonctionnement de l'entreprise par les acteurs extérieurs ;

- la difficulté à rembourser les annuités entraîne une certaine méfiance des apporteurs de capitaux externes qui augmentent leur surveillance et/ou leurs exigences ou les « rationnent ».

Marchesnay et Fourcade (1997) insistent davantage sur les problèmes liés à l'insuffisance des fonds propres, particulièrement au moment de la création de l'entreprise ou lors des périodes de forte croissance. Ils mentionnent également que les PME sont considérées par les banques comme des entreprises plus fragiles et risquées, ce qui augmente les exigences de ces dernières à leur encontre. Ils mettent en avant les relations parfois difficiles et conflictuelles qui en résultent. La forte dépendance des PME vis-à-vis des banques les soumet à l'influence de ces dernières. La gouvernance émise par les banques et par les divers apporteurs de capitaux est donc à prendre en considération dans l'élaboration des stratégies et dans l'étude de la performance des entreprises. Un autre élément déterminant dans l'analyse de la gouvernance des entreprises familiales est l'importance accordée à l'objectif poursuivi par le propriétaire/dirigeant de la survie à long terme et non de la performance financière (Basly 2007).

Choisies comme objet d'étude, les TPE nécessitent de prendre en considération leurs spécificités, qu'elles soient liées à la prise de décision, au fonctionnement, au management ou

à la stratégie. Ainsi, les théories classiquement utilisées pour les grandes entreprises nécessitent certaines adaptations. Par exemple, les notions de management de proximité avec les parties prenantes, d'informalité de l'organisation et des contraintes financières influencent le cadre de la gouvernance. Ces spécificités font en sorte que la gouvernance ne s'exprime pas de façon similaire à celle retrouvée dans les grandes entreprises. Une dépendance plus forte de l'entreprise envers les parties prenantes entraîne nécessairement une influence déterminante de ces dernières sur la prise de décision stratégique. L'informalité de l'organisation laisse supposer qu'il existe peu de mécanismes de gouvernance internes à l'entreprise qui sont explicités comme tels.

L'objectif de cette section était de présenter une synthèse bibliographique des définitions et caractéristiques des TPE. Maintenant que les divers courants de la gouvernance ainsi que l'objet de recherche sur lequel nous désirons les appliquer ont été définis, nous pouvons considérer la littérature portant sur la combinaison de ces deux éléments. La section suivante présente donc les particularités des théories de la gouvernance lorsqu'elles sont appliquées dans les PME ou les entreprises familiales afin d'obtenir un cadre théorique d'analyse des TPE.

#### **4. Application de la gouvernance aux TPE et choix du cadre théorique**

*« La littérature [sur la gouvernance des entreprises françaises] porte principalement sur les pouvoirs des dirigeants, le rôle du conseil d'administration, l'organisation des différents comités du conseil d'administration, la protection des actionnaires minoritaires ou encore le rôle des investisseurs institutionnels. Autrement dit, ces débats ne semblent concerner que les grandes sociétés cotées et leurs dirigeants [...] Paradoxalement, compte tenu du rôle économique important des PME, les petites entreprises sont totalement absentes du débat dans la mesure où on considère que le dirigeant est le plus souvent l'actionnaire principal. »*

Charreaux (1998a)

Depuis l'année de cette publication, les avancées de la recherche sur la gouvernance dans les TPE, et même dans les PME n'ont guère évolué et ce pour plusieurs raisons :

- le manque de définitions claires de la PME/TPE (Melin et Nordqvist 2000) ;
- le fait que les PME soient encore le plus souvent considérées comme des copies conformes en taille miniature des grandes sociétés (Ang 1991) ;
- la variation d'une firme à l'autre de la dynamique propriété/contrôle ainsi que du niveau d'implication de la famille dans l'entreprise (Melin et Nordqvist 2000) ;
- la non-séparation entre la propriété et le contrôle, et par conséquent l'absence de divergence d'intérêts entre propriétaires et dirigeant (Jensen et Meckling 1976).

Malgré ces contraintes, certains auteurs ont proposé une définition spécifique de la gouvernance dans les PME et d'autres de celle qui prévaut dans les entreprises familiales. La présentation de ces définitions nous permet de saisir comment est considérée la gouvernance dans ces structures, notamment le fait qu'elle soit moins axée sur la discipline ou la maximisation de la performance financière. Par la suite, nous nous intéressons aux recherches sur la gouvernance dans les entreprises familiales. La majorité des auteurs qui s'y intéressent tentent de déterminer les spécificités du système de gouvernance, la présence ou l'absence des coûts d'agence ou encore la théorie qui leur est la plus appropriée. Nous terminons cette section par la présentation du cadre théorique de la gouvernance qui nous semble le plus pertinent afin de répondre à notre question de recherche.

#### **4.1. Définition de la gouvernance des TPE**

Jugeant les définitions classiques de la gouvernance non adaptées aux PME et aux entreprises familiales, certains auteurs proposent une définition qui leur est spécifique. Selon Ménard (1994), la gouvernance dans les PME est l'ensemble des « *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* ».

Contrairement aux définitions habituelles du courant disciplinaire sur la gouvernance, il n'est plus question de gestion de conflits entre les différentes parties prenantes. L'intérêt est plutôt porté sur les éléments qui structurent la prise de décision dans le but d'augmenter la performance de l'entreprise. Cette définition est complétée par Brouard et Di Vito (2008), qui mentionnent que le rôle de la gouvernance dans les PME n'est pas de réduire l'autonomie des dirigeants par le contrôle et la surveillance de leurs actions, mais au contraire d'augmenter

cette autonomie afin qu'ils puissent agir de façon optimale pour l'entreprise. Ces auteurs s'inspirent donc davantage de la théorie de l'intendance que de celle de l'agence dans leur approche de la gouvernance en suggérant que la diminution de la latitude managériale a un impact négatif sur la performance financière.

Melin et Nordqvist (2000), quant à eux, proposent une définition de la gouvernance spécifique aux entreprises familiales : « *Processus, principes, structures et relations qui aident les propriétaires de la firme à atteindre leurs buts et objectifs* ». Tout comme dans la définition de Ménard (1994), la notion de conflit d'intérêts est absente. Ils placent les propriétaires au premier plan et élargissent la notion de gouvernance à l'atteinte des objectifs en général et non pas seulement à l'augmentation de la valeur financière. Ces auteurs prennent donc en compte le fait que les propriétaires des entreprises familiales n'ont pas uniquement des buts économiques mais sont davantage partagés dans une dualité d'objectifs économiques mais aussi non-économiques qui les positionnent comme des sujets non adaptés à la gouvernance traditionnelle (Aronoff et Ward 1995 ; Mustakallio et al. 2002).

En considérant ces précisions, nous choisissons, comme nous l'avons mentionné précédemment, d'utiliser la définition de la gouvernance proposée par Charreaux (1997b). Celle-ci permet de conserver la notion de discipline dans l'analyse de la gouvernance des TPE. Ce point nous paraît essentiel puisque ces entreprises, tout comme les entreprises familiales, ne sont pas à l'abri des conflits d'intérêts (Schulze et al. 2001 ; Hirigoyen et Caby 2002 ; Miller et Le Breton-Miller 2006 ; Basly 2006a). Toutefois, cette définition accepte également des finalités de la gouvernance autres que celle disciplinaire : l'accroissement des savoir-faire et des compétences du dirigeant et de la firme, ainsi que la diminution des impacts des biais comportementaux des dirigeants sur la prise de décision.

#### **4.2. Gouvernance dans les TPE et les entreprises familiales**

Les firmes à propriétaire unique sont considérées comme échappant aux coûts d'agence (Ang et al. 2000), situation souvent attribuée également aux entreprises familiales et aux PME. Schulze et al. (2001) énumèrent trois raisons inspirées du modèle de Jensen et Meckling (1976) qui justifient ce constat :

- le propriétaire/dirigeant est la même et unique personne ou encore il détient une forte proportion du capital, le risque de conflits d'intérêts est donc nul ;

- les droits de propriété étant exclusivement détenus par des agents internes à l'entreprise, ces derniers s'assurent que le gestionnaire en titre ne les exproprie pas ;
- la gestion familiale réduit les coûts d'agence parce que les actions sont détenues par des agents ayant des liens « *spéciaux* » qui permettent de maîtriser ou limiter ces coûts.

S'appuyant, supposément, sur ces justifications, Jensen et Meckling (1976) ont présumé que des mécanismes de gouvernance formels ne sont pas nécessaires au sein des entreprises familiales et même que leur mise en place entraînerait des dépenses provoquant une diminution de la performance. Toutefois, en adoptant une vision partenariale de la gouvernance, il a été démontré que les particularités des PME sont à l'origine même de certains coûts d'agence, notamment en ce qui concerne la surveillance que doivent exercer les parties prenantes pour contrôler les actions du dirigeant (Ang 1991). Schulze et al. (2001) montrent la présence de coûts d'agence intra-familiaux liés au manque d'efficacité des mécanismes externes et à la présence de conflits familiaux, les individus d'une famille pouvant faire passer leur intérêt individuel avant l'intérêt collectif. La mise en place d'outils de contrôle des dirigeants dans les petites entreprises et/ou les entreprises familiales s'avère donc tout aussi nécessaire que dans les grandes entreprises. En plus de soutenir l'hypothèse de la présence de coûts d'agence dans les entreprises familiales, Schulze et al. (2001) soutiennent que les problèmes d'agence y sont beaucoup plus complexes à résoudre, du fait de l'autocontrôle et des problèmes résultant de l'altruisme. Les résultats de Chrisman et al. (2004) démontrent cependant que les coûts d'agence dans les entreprises familiales sont moins importants que dans les entreprises non-familiales.

Néanmoins, plusieurs auteurs énumèrent des facteurs expliquant que les entreprises familiales ne s'intègrent pas aisément dans le cadre de la théorie de l'agence et par conséquent nécessitent la mise en place d'un cadre théorique qui leur serait davantage adapté. Le premier facteur est en lien avec les objectifs prioritaires des propriétaires des entreprises familiales qui diffèrent de ceux des propriétaires des entreprises non familiales. Les premiers sont constitués d'une combinaison de buts économiques et non économiques (Aronoff et Ward 1995 ; Mustakallio et al. 2002 ; Steier et al. 2004) tandis que les seconds visent uniquement des objectifs économiques. Ceci montre qu'une vision exclusivement actionnariale de la gouvernance n'est pas adaptée. Un autre facteur est l'amalgame des rôles, des fonctions et des espaces de décisions (Melin et Nordqvist 2000 ; Salvato 2002). Il devient donc complexe de définir les coûts d'agence liés aux asymétries d'information entre ces différents rôles joués

par un seul acteur. Allouche et Amann (2002) ajoutent que la nature familiale des relations biaise les perceptions de la famille quant aux résultats de l'entreprise, ce qui réduit l'efficacité des mécanismes de contrôle. Par exemple, le propriétaire/dirigeant n'est que rarement remplacé s'il échoue dans la réalisation des objectifs.

Pour toutes ces raisons, plusieurs auteurs mentionnent la pertinence de l'utilisation de la théorie de l'intendance dans l'étude de la gouvernance des entreprises familiales, celle-ci correspondant davantage à la réalité de fonctionnement de ces firmes (Davis et al. 1997 ; Melin et Nordqvist 2000 ; Salvato 2002). Ces entreprises nécessitent des structures de gouvernance particulières permettant la cohésion et le partage de la vision familiale ainsi que la diminution des conflits (Mustakallio et al. 2002). D'autres auteurs quant à eux utilisent à la fois les corpus théoriques de l'agence et de l'intendance en les considérant comme étant complémentaires (Basly 2006a) et en analysant de façon comparative les comportements de ces firmes selon ces deux corpus.

Une application d'un modèle semblable a été effectuée dans les entreprises familiales par Mustakallio et al. (2002). Ils proposent un modèle de gouvernance incluant les aspects d'un contrôle formel (théorie de l'agence) et d'un contrôle social (théorie du capital social). Ces auteurs étudient l'influence des mécanismes de gouvernance sur la qualité de la prise de décisions stratégiques. Leur modèle tente de répondre à plusieurs objectifs : la minimisation de l'opportunisme à l'aide du contrôle formel, la mise en avant des interactions sociales et la mise en place d'une vision partagée entre les actionnaires par l'utilisation du contrôle social. Les résultats montrent que les deux types de contrôle influencent la prise de décisions stratégiques et que les mécanismes de gouvernance informels sont très importants.

Miller et Le Breton-Miller (2006) ont étudié les divergences de la performance obtenue par les entreprises familiales en utilisant les cadres théoriques de l'agence et de l'intendance. Ils mentionnent que la gouvernance dans les entreprises familiales répond efficacement aux propositions de la théorie de l'intendance selon laquelle les intérêts communs priment sur les intérêts personnels. Cela s'explique par le fait que les actionnaires et le dirigeant sont liés émotionnellement, qu'ils démontrent une dévotion inhabituelle à la continuité de l'entreprise, qu'ils mettent en place une relation privilégiée avec les employés et qu'ils recherchent une relation de proximité avec les parties prenantes. Ils ont analysé ces entreprises selon plusieurs dimensions de la gouvernance tant par les préceptes de la théorie de l'intendance que de

l'agence : le niveau et le mode de propriété familiale, le management familial, l'implication de multiples membres d'une famille et la planification et la participation des générations futures.

- Pour ce qui est de la concentration de la propriété au sein d'une famille, ils considèrent entre autres que les entreprises familiales ont une performance financière supérieure aux non-familiales étant donné les faibles coûts d'agence et les attitudes d'intendance supérieures. Ils supposent toutefois que la relation entre la concentration de la propriété au sein d'une famille et la performance financière peut être illustrée par une forme de U inversé, puisque lorsque la concentration de la propriété devient trop élevée les abus de favoritisme parmi les membres de la famille sont fréquents pouvant ainsi limiter la performance. Ils avancent également que la présence d'actionnaires non-familiaux permet d'apporter des informations supplémentaires et ainsi d'augmenter la performance.

- Ils indiquent que le management familial permet de diminuer les coûts d'agence et d'augmenter les attitudes d'intendance. Toutefois, lorsqu'il n'est pas surveillé le management familial peut être dangereux s'il favorise l'expropriation des actionnaires minoritaires et la prise de risque excessive, soit l'antithèse du bon intendant.

- Les auteurs s'intéressent également à la gouvernance lors de la phase de transfert de l'entreprise d'une génération à l'autre. Ils mentionnent que lorsqu'une entreprise familiale s'apprête à accueillir une nouvelle génération, les priorités et les problèmes changent, et que le désir de garder l'entreprise dans la famille fait appel à des attitudes fortes d'intendance. La gestion financière conservatrice, les investissements dans des actifs durables, l'envie de préserver le savoir à l'intérieur de la firme augmentent la performance financière. Cependant, les dangers de conflits et les demandes de ressources s'accroissent, ce qui est associé à une diminution de la performance financière.

Cet article démontre la possible cohabitation de plusieurs types de gouvernance dans une même entreprise et au même moment. Il semble donc qu'existent dans les entreprises familiales, des mécanismes de gouvernance servant à amoindrir les impacts des conflits d'intérêts, que ce soit avec la famille, les associés ou les autres parties prenantes, ou à améliorer les capacités de gestion des dirigeants. Ceci concorde avec le cadre d'analyse de la gouvernance élargie, où les leviers disciplinaire et cognitif sont représentés, contrairement au modèle disciplinaire, à la théorie de l'intendance ou au courant cognitif, qui ne sont axés que sur l'une des fonctions des mécanismes.

Sur la base des théories de la gouvernance et des différentes recherches concernant la gouvernance dans les entreprises familiales, Bughin et Colot (2008) définissent plusieurs facteurs explicatifs impactant positivement ou négativement la performance de ces entreprises. Les facteurs positifs sont la réduction des coûts liés aux conflits actionnaire/dirigeant, la confiance entre dirigeants et entre dirigeants et salariés ainsi qu'entre l'entreprise et son environnement, les valeurs inhérentes à la famille comme le partage des informations, et la présence d'une perspective à long terme. L'impact de ces éléments sur la performance est toutefois limité par des facteurs d'influence négative tels que la forte liaison entre les problèmes familiaux et ceux de l'entreprise, étant donné l'imbrication du système maison-travail, le népotisme qui incite les dirigeants à engager des membres de la famille même si leur niveau de compétences n'équivaut pas à celui de candidats extérieurs, ainsi que les problèmes liés à la rémunération et à l'évaluation de la performance des membres d'une famille, et enfin l'enracinement du dirigeant qui favorise les dérives managériales (captation des pouvoirs et des décisions par absence de délégation et rétention de l'information). Certaines valeurs familiales comme l'aversion au risque ou une division des membres sur la notion même de valeur peuvent également nuire à la performance financière.

Les recherches qui s'intéressent exclusivement et spécifiquement à la gouvernance des PME restent rares. Selon l'étude d'Ang et al. (2000) sur les coûts d'agence et la structure de propriété dans les PME, qu'ils définissent comme des entreprises avec moins de 500 employés, et par conséquent des firmes 50 fois plus grandes que celles étudiées dans cette thèse, ces coûts seraient :

- significativement plus élevés quand le dirigeant est externe à la firme ;
- inversement liés à la part de propriété du dirigeant ;
- croissants avec le nombre d'actionnaires non dirigeants ;
- plus faibles avec une meilleure surveillance de la part des banques.

Ces auteurs supposent donc que le comportement des PME peut être étudié en utilisant le courant disciplinaire de la gouvernance et que ces dernières répondent aux postulats de la théorie de l'agence comme le font les grandes entreprises. Les dirigeants des PME seraient donc sujets à un comportement opportuniste qui influence la performance financière à la baisse et qui incite les autres acteurs de la gouvernance à mettre en place des mécanismes de contrôle des actions des dirigeants. En ce qui concerne les modalités d'analyse de la gouvernance dans les petites entreprises, Charreaux (1998a) propose de s'intéresser aux spécificités des relations du système de gouvernance des PME et des mécanismes. Nous nous



intéressons donc dans les prochaines sections à ces spécificités, ce qui nous permettra de préciser certains des éléments devant être inclus dans le modèle utilisé.

#### **4.2.1. Spécificités des relations du système de gouvernance des TPE**

*« L'entrepreneur décide en fonction des avis de son entourage, de son conjoint, de ses fournisseurs, d'un syndicat professionnel, du banquier [...] Il échange également avec ses salariés. La prise de décision concentrée dans les mains d'un entrepreneur démiurge semble plus tenir de la légende. L'entrepreneur de TPE, seul maître à bord, ne décide pas seul. » (Foliard 2010)*

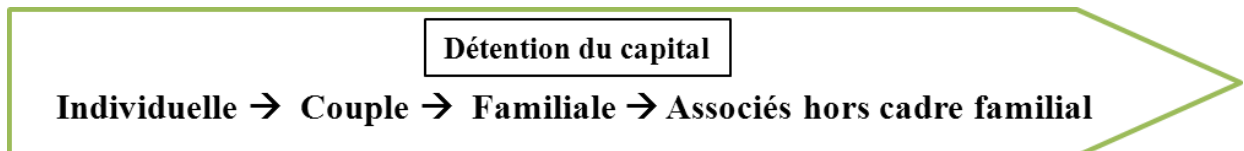
Cette citation prône l'importance de l'avis des parties prenantes dans la prise de décision dans les TPE. La relation entre le dirigeant et ces dernières est donc un élément essentiel à étudier dans l'analyse de la gouvernance des TPE. Les spécificités relationnelles concernent directement notre question de recherche sur les impacts sur la performance de chacun des types d'acteur de la gouvernance. Dans son étude théorique, Charreaux (1998a) mentionne trois types de relations structurant la gouvernance appliquée dans les PME.

##### *Relation entre le propriétaire/dirigeant, la famille et les associés*

Dans les TPE, la relation entre actionnaires et dirigeant est caractérisée par un faible risque de conflits, bien qu'il en existe un certain potentiel lors de désaccords entre les propriétaires familiaux. Charreaux (1998a) suggère par conséquent de recentrer l'analyse sur les relations entre le dirigeant et les créanciers et entre le dirigeant et les salariés puisqu'il les considère comme étant davantage contraignantes. Il nous semble toutefois nécessaire, dans une vision portée par la gouvernance élargie, d'approfondir l'étude de la relation entre le propriétaire/dirigeant et les famille/associés. Nous proposons de séparer cette relation en deux sous-relations, à savoir celle concernant le dirigeant et sa famille, et celle concernant le dirigeant et ses associés. Du fait de la structure de propriété spécifique des TPE, le dirigeant est encadré dans ces décisions par deux sous-groupes d'acteurs : les membres de sa famille, qu'ils aient ou non des parts dans la firme, et ses associés, qu'ils possèdent ou non des liens de nature familiale avec lui. À notre avis, ces sous-groupes ont une relation avec le dirigeant, des mécanismes de gouvernance et des objectifs de gouvernance différenciés. Nous proposons que la gouvernance liée à ces sous-relations évolue selon quatre formes principales de

structure de propriété (cf. Figure 10) : individuelle, en couple où les conjoints sont les uniques propriétaires, en intergénérationnel avec des relations de copropriété entre parents et enfants, et en association combinant des relations de copropriété hors cadre familial. Tout au long de ce continuum, les cycles de propriétaires/dirigeants peuvent se confondre et les pratiques de gouvernance évoluent.

**Figure 10. « Continuum » dans l'évolution de la structure de propriété**



Source : de l'auteur

Le dirigeant d'une entreprise individuelle n'est pas concerné par le système de gouvernance du sous-groupe des associés. Comme proposé par Berle et Means (1932) au sujet des grandes firmes managériales et repris par Ang et al. (2000) et Miller et Le Breton-Miller (2006) pour les firmes familiales, cette concentration de propriété maximum dans les mains du dirigeant devrait donc annuler les coûts d'agence liés aux conflits d'intérêts et par conséquent augmenter la performance financière. La gouvernance interne à la firme est donc essentiellement émise par la famille du dirigeant qui, souvent, travaille avec lui. L'écoute et la prise en compte des suggestions et demandes des membres de la famille deviennent particulièrement importantes s'il désire faire évoluer sa structure de propriété en intégrant son conjoint ou ses enfants en tant qu'associé(s). Il n'est toutefois pas certain que leurs intérêts soient uniquement économiques et financiers et qu'ils aient un impact positif sur la performance financière. La famille peut, par exemple, influencer le dirigeant vers un choix d'investissement lui permettant de réduire son temps de travail sans se préoccuper de la rentabilité. Marchesnay (2003) a d'ailleurs souligné l'influence parfois contraignante de la famille sur la prise de décision du dirigeant. Cet avis partagé par Basly (2006a) est enrichi du constat que plus la famille s'agrandit, plus l'occurrence de conflits augmente.

Dans les entreprises détenues par un couple, les deux sous-groupes se confondent. La distinction entre la relation de couple et la relation d'affaires est souvent mince bien que les objectifs de conjoint et d'actionnaire puissent être fort différenciés. Nous considérons que les actionnaires, qu'ils soient familiaux ou pas, étant donné qu'ils prennent des risques en

investissant dans l'entreprise, ont tendance à développer une gouvernance favorisant la performance financière. Cet objectif doit toutefois être cumulé à celui voulu par le conjoint, c'est-à-dire, dans la majorité des cas, le bien-être collectif du couple et de la famille mesuré davantage en termes de bien-être que de création de valeur.

Dans la structure de propriété qualifiée d'intergénérationnelle, où parents et enfants sont associés et où l'entreprise s'apprête à changer de propriétaire, les sous-groupes famille et associés sont là aussi confondus. Le cédant et le repreneur, peuvent avoir des intérêts différents, ce qui augmente le risque de conflits et diminue la performance (Miller et Le Breton-Miller 2006). Leach et Bogod (1999) précisent que la mise en place de structures de gouvernance adéquates est un enjeu crucial pour la pérennité de l'entreprise familiale. Ces divergences peuvent aller jusqu'à remettre en cause la survie de l'entreprise lors ou à la suite de l'opération de transmission ou de succession. Toutefois, comme l'ont mentionné ces auteurs, les comportements d'intendance y sont fortement présents, le dirigeant souhaitant principalement le succès de la transmission ou de la reprise. La volonté de transmettre l'entreprise aux générations futures et l'importance de la réputation de la famille et de l'entreprise contribuent à la convergence des intérêts (Anderson et al. 2002).

Enfin, lorsque les dirigeants sont associés à des individus n'appartenant pas à leur noyau familial, nous pouvons présumer que les risques de conflits d'intérêts augmentent, ce qui nécessite la mise en place de mécanismes de gouvernance disciplinaires. Toutefois, nous considérons également que la présence d'un actionnaire hors cadre familial peut avoir les mêmes effets qu'un actionnaire hors entreprise dans le cas des grandes firmes. Il apporte des savoir-faire et des compétences souvent complémentaires à ceux de son associé. L'influence du sous-groupe familial aura alors tendance à diminuer du fait d'une réduction de l'effet émotionnel de ses arguments sur le dirigeant et d'une augmentation de la rationalité économique. Dans une étude sur les TPE en difficulté financière, Rivet (2007) montre que 72 % des entreprises saines, sans problèmes financiers, ont leur capital ouvert à d'autres personnes qu'à leur conjoint. Il en vient à la conclusion que la présence d'un tiers dans la propriété d'une TPE permet un contrôle des dirigeants menant à une meilleure situation financière.

### Relation entre le propriétaire/dirigeant et les banques

En raison du coût élevé de l'accès aux fonds propres externes et dans le souci de garder son indépendance, le propriétaire de TPE est quelque peu réticent à recourir au financement provenant d'investisseurs externes à l'entreprise. À cause de ce refus d'ouvrir le capital, les banques sont donc souvent le principal fournisseur de capital externe et deviennent centrales dans la gouvernance des TPE. Toutefois, le financement des TPE représente un risque élevé étant donné la forte asymétrie d'information et la faible communication entre le propriétaire/dirigeant et les banques (St-Pierre 1999). De ce fait, non seulement les banquiers exigent un autofinancement élevé mais ils exercent aussi une surveillance qui croît avec les enjeux.

La théorie décrivant l'asymétrie d'information dans la relation entreprise/banque qui s'est développée en parallèle de la théorie de l'agence a connu trois phases (Cadot 2008) :

- 1976 à 1984 : les spécialistes considèrent que l'asymétrie d'information dans le contrat bancaire induit des coûts indirects potentiellement très élevés (Stiglitz et Weiss 1981). Ainsi, le rationnement du crédit constitue un coût pour l'entrepreneur qui ne peut pas disposer des financements nécessaires à ses projets. De même, lorsque l'endettement des entreprises empêche leurs dirigeants de saisir des opportunités d'investissement rentable, le risque de sous-investissement a pour effet de réduire la valeur des entreprises. À l'opposé, le surinvestissement, qui permet aux entrepreneurs de « *se faire plaisir* » avec l'argent qui leur est facilement prêté, est théoriquement préjudiciable aux banques. Les dispositions prises par celles-ci pour pallier le risque (surveillance et contrôle des comptes), débouchent alors sur des procédures coûteuses pour le financement des projets d'entreprise.

- 1984 à 1994 : sous l'influence de Diamond (1984), la littérature théorique a mis en évidence des solutions contractuelles aux problèmes d'asymétrie d'information. Par leur rôle essentiellement dissuasif, les garanties peuvent alors prémunir les banquiers du risque d'aléa moral, en partageant la gestion des risques et en responsabilisant l'emprunteur.

- À partir de 1990 : avec Rajan (1992) ou Berger et Udell (1995), la recherche financière s'intéresse à la problématique de la renégociation entre l'entrepreneur et le banquier ainsi qu'aux conséquences de celle-ci sur les processus d'investissement. Le banquier va conditionner son engagement financier à des indicateurs de performance de

l'entreprise. Cette forme de contrat de prêt incitatif doit pousser les entrepreneurs à déclarer honnêtement leurs résultats et ce particulièrement dans les petites entreprises où la relation *intuitu personae* entre banquier et dirigeant est plus développée.

Cet historique montre bien l'évolution des mécanismes de gouvernance utilisés par ces prêteurs. Comme proposé par Ang et al. (2000), les coûts d'agence diminuent avec la surveillance par les banques et ainsi la performance financière augmente. Nous présumons donc que plus les banques sont impliquées dans le financement des TPE, plus les dirigeants doivent choisir des stratégies leur permettant d'augmenter leur performance financière.

#### *Relation entre le propriétaire/dirigeant et les autres parties prenantes*

Les autres parties prenantes comprennent plusieurs acteurs hétérogènes. Les plus souvent nommés sont les pouvoirs publics, les marchés, les clients, les fournisseurs et les salariés soit les individus ou institutions qui se trouvent dans l'environnement légal, économique, commercial et politique dans lequel évoluent les entreprises. Les spécificités des relations avec les autres parties prenantes nous semblent essentielles à considérer dans l'analyse de la performance étant donné que les TPE sont limitées dans leurs compétences et ressources en interne nécessitant la recherche d'éléments complémentaires à l'extérieur de la firme (Foliard 2010). Cet auteur mentionne d'ailleurs que les TPE sont fortement dépendantes des parties prenantes locales avec lesquelles le dirigeant traite en direct. L'utilisation du terme « dépendance » est forte en sens dans l'analyse de la gouvernance. Ainsi, les parties prenantes ne sont pas uniquement influentes comme le suggère les théories de la gouvernance mais ont également un rôle direct dans la survie de l'entreprise.

En synthèse de la spécificité des relations du système de gouvernance des TPE, nous devons retenir que le propriétaire/dirigeant entretient des liens de proximité avec la plupart des acteurs qui le gouvernement et qu'il est souvent dépendant de ceux-ci. À notre avis, ces acteurs peuvent avoir une influence déterminante dans la prise de décision. Nous constatons qu'il ne semble pas exister de travaux où les chercheurs se soient directement intéressés aux acteurs influençant la prise de décision dans les TPE ni à comprendre les particularités des relations entretenues entre le propriétaire/dirigeant et ceux-ci. Afin de déterminer précisément quels sont les acteurs de la gouvernance dans les TPE, nous devons répondre à une première sous-question de recherche :

« *Quels sont les acteurs de la gouvernance dans les TPE ?* »

Les spécificités de ces relations amènent à se questionner sur celles des mécanismes qui sont utilisés par les acteurs afin que les objectifs fixés soient réalisés.

#### **4.2.2. Spécificités des mécanismes de gouvernance dans les TPE**

Les secondes spécificités de la gouvernance des PME mentionnées par Charreaux (1998a) concernent les divers mécanismes utilisés par ces acteurs. Cet auteur mentionne davantage les mécanismes qui ne sont pas ou peu applicables dans les PME que ceux qui leur sont spécifiques, considérant ainsi que des mécanismes tels que le marché financier, le marché des dirigeants et le conseil d'administration, très présents dans le monde des grandes entreprises, n'ont pas un rôle déterminant dans la gouvernance des PME.

Le premier code de gouvernance à l'intention des PME - le Code Buysse - contenant des recommandations spécifiques pour les TPE a été publié en Belgique en 2005. Dans ce code, la gouvernance est assimilée à des règles de « bonne gestion » de l'entreprise (Cerrada et Janssen 2006) et il n'y est pas question de discipline ni de conflits d'intérêts. Le seul critère proposé pour mesurer l'effet de l'application de ces recommandations est l'augmentation de la valeur ajoutée créée par l'entreprise. Les mécanismes de gouvernance dans les TPE qui sont proposés sont tous de nature relationnelle. Ils permettent de favoriser de bonnes relations entre les diverses parties prenantes, afin qu'aucune ne se sente lésée, et continue à collaborer avec l'entreprise. Ce code liste ainsi une série de recommandations sur des mécanismes informels, ce qui illustre bien la difficulté d'identifier des mécanismes formels de gouvernance dans ce type d'entreprise. Mustakallio et al. (2002) mentionnent d'ailleurs la forte présence des mécanismes informels dans les entreprises familiales et Basly (2006a) ajoute que les vraies décisions se prennent lors de rencontres imprévues et d'interactions privées entre les acteurs.

Sur le plan théorique, Brouard et Di Vito (2008) ont tenté d'identifier les mécanismes de gouvernance applicables aux PME et aux entreprises familiales classés selon leur provenance, interne ou externe à la firme. Nous reprenons dans le tableau 10 leurs propositions, en affinant ce classement selon la typologie proposée par Charreaux (1997b) qui suggère la prise en compte de deux critères supplémentaires, la spécificité et l'intentionnalité. Selon cet auteur un mécanisme est considéré comme spécifique « *si son action influence exclusivement les*

décisions des dirigeants de l'entreprise » et comme intentionnel « si son action est formelle et non spontanée ».

**Tableau 10. Importance des mécanismes de gouvernance dans les PME**

	<b>Mécanismes spécifiques</b>	<b>Mécanismes non spécifiques</b>
<b>Mécanismes intentionnels</b>	Conseil d'administration (2*) <b>(FA**)</b> Conseil consultatif (2) <b>(FA)</b> Conseil de famille (1) <b>(FA)</b> Régimes de rémunération (2) <b>(FA)</b> Système de gestion (2) <b>(FA)</b> Structure de propriété (1) <b>(FA)</b>	Lois et réglementation (2*) <b>(Ei**)</b> Codes de gouvernance (3) <b>(Ei)</b> Règles SOX Sarbanes-Oxley (3) <b>(Ei)</b>
<b>Mécanismes spontanés</b>	Croyances, valeurs et confiance (2) <b>(FA) (B) (Em)</b>	Marché des produits et services (1) <b>(Em)</b> Marché des prises de contrôle des sociétés (3) <b>(Em)</b> Marché des dirigeants (3) <b>(Em)</b>

Source : tableau adapté de Brouard et Di Vito (2008)

\* Importance relative du type de mécanisme notée : 1. très importante, 2. importante, 3. peu importante

\*\* Le groupe d'acteurs de la gouvernance concerné : famille/associés (FA), banques (B), environnement institutionnel (Ei) ou de marché (Em)

Le premier constat tiré de ce tableau est la forte incidence des mécanismes liés à la relation unissant le propriétaire/dirigeant au groupe famille/associés. Cette relation est en effet à l'origine de tous les mécanismes spécifiques. La forte présence des mécanismes mis en place par ces acteurs vient contredire la proposition de Charreaux (1998a) selon laquelle la relation entre le propriétaire/dirigeant, la famille et les associés n'est que très peu influente dans le système de gouvernance. À noter qu'une gouvernance formelle, dont ne font pas mention Brouard et Di Vito (2008), peut être, à notre avis, instaurée dans la famille par l'entremise de contrat de mariage ou de contrat dont l'objet est l'organisation de la succession de l'entreprise. Ces mécanismes spécifiques et intentionnels peuvent avoir un poids déterminant dans les négociations faites parmi les associés familiaux étant donné leurs potentielles répercussions au niveau légal.

Le second constat est la non pertinence de la majorité des mécanismes mis en place par l'environnement institutionnel ou de marché pour les TPE, que ce soit les Règles SOX Sarbanes-Oxley, les codes de gouvernance ou le marché des prises de contrôle des sociétés. Nous pouvons toutefois les adapter aux TPE en mentionnant les obligations comptables et

fiscales, les marchés des terres et des exploitations (en agriculture) et le marché du travail. En effet, le marché des dirigeants n'a ici quasiment aucune influence puisque le dirigeant de TPE demeure l'actionnaire majoritaire et qu'il ne risque donc pas d'être révoqué même pour performances insuffisantes. Toutefois, les conditions offertes par le marché du travail peuvent avoir une influence sur le choix du propriétaire/dirigeant de conserver ce poste ou de devenir dirigeant, et ainsi salarié, d'une autre entreprise. Le marché avec des produits et services fortement concurrentiel, est un mécanisme qui conserve toute son importance : les entreprises, petites ou grandes, qui ne sont pas en mesure de soutenir la compétition font faillite ou sont rachetées par des concurrents. De plus, dans certains secteurs tels que l'agriculture, l'environnement institutionnel est fort influent dans le système de gouvernance des exploitations puisqu'il est responsable, dans de nombreux pays industrialisés, de la gestion de l'offre, des prix et/ou des échanges commerciaux. Nous développons au chapitre 2 l'influence des acteurs institutionnels dans le secteur laitier français et québécois. Dans le tableau 10, les mécanismes mis en place par les employés ne sont pas mentionnés non plus. Par exemple, dans les PME, les salariés forment des comités d'entreprise et peuvent ainsi influencer le dirigeant. Toutefois, dans les TPE, de tels mécanismes sont absents, sauf exception. L'influence des salariés n'est toutefois pas à négliger dans ces structures, influence d'autant plus forte que la main-d'œuvre est parfois très spécifique et rare sur le marché des salariés.

Le troisième constat est la quasi absence des mécanismes instaurés par les banques. Les auteurs ne font pas mention de leurs exigences concernant la structure financière, la part des dettes à court terme ou encore les garanties alors que, comme mentionné précédemment, la spécificité de la relation entre le propriétaire/dirigeant et les banques représente un élément important du système de gouvernance. Ces mécanismes sont, à notre avis, déterminants dans le développement et le fonctionnement des TPE. D'autres mécanismes liés à la gouvernance financière provenant des prêts accordés par les associés ne sont également pas mentionnés. Pourtant un associé ayant des parts dans l'entreprise et qui joue le rôle de la banque multiplie les rôles d'acteur de la gouvernance et par conséquent les mécanismes lui permettant de réaliser ses objectifs tels que la rémunération du capital investi ou le remboursement de son prêt.

Le dernier constat concerne l'apparition de mécanismes particuliers aux petites structures. Comme le soulignent Brouard et Di Vito (2008), un mécanisme tel que le conseil de famille permet au propriétaire et aux membres de la famille de faire le point sur les résultats et



l'utilité « *collective* » de l'entreprise, ainsi que de dresser un plan stratégique. Il semble donc qu'il existe des mécanismes de gouvernance spécifiques aux TPE, qui tendent à limiter ou améliorer la latitude décisionnelle du dirigeant. Dans les entreprises familiales, Bartholomeusz et Tanewski (2006) précisent que la famille joue elle-même le rôle de mécanisme de gouvernance étant donné que le contrôle familial interagit avec les autres mécanismes de contrôle.

Selon cette littérature, les mécanismes supposés du système de gouvernance des TPE semblent être autant de nature contraignante, incitative et cognitive. Toutefois, tout comme pour les relations entre les acteurs et le propriétaire/dirigeant, il ne semble pas y avoir de recherche démontrant les mécanismes retrouvés spécifiquement dans les TPE. Il est d'autant plus pertinent de s'intéresser aux mécanismes de ces firmes particulières que la hiérarchie des mécanismes dans une entreprise dépend de son type (managérial, entrepreneurial, familial) (Fama 1980). Ainsi, nous supposons que les petites entreprises possèdent leurs propres mécanismes de gouvernance, dont la hiérarchisation est différente de celle des grandes entreprises. Ce qui nous amène à énoncer une seconde sous-question de recherche :

*« Quels sont les mécanismes de gouvernance spécifiques aux TPE et quelle est leur fonction ? »*

La prochaine sous-section permettra de définir le cadre de la gouvernance que nous jugeons le plus adapté à l'étude des TPE et les questions exploratoires de recherche auxquelles cette thèse répondra afin d'enrichir les connaissances scientifiques sur la gouvernance de ces entreprises.

### **4.3. Choix du cadre théorique de la gouvernance élargie**

Plusieurs éléments énumérés au cours de ce chapitre nous permettent de justifier le choix du cadre théorique à utiliser pour effectuer notre analyse de la gouvernance dans les TPE (cf. Tableau 11). Ce tableau présente les trois principaux courants<sup>16</sup> selon lesquels il est possible d'effectuer cette analyse. Pour chacun d'entre eux nous indiquons les arguments favorables ou défavorables pour leur adaptation pertinente à des TPE.

---

<sup>16</sup> Le courant comportemental n'est pas inclus car il ne présente pas de théorie spécifique.

**Tableau 11. Arguments pour l'application des théories de la gouvernance aux TPE**

<b>Courants et théories</b>	<b>Arguments favorables<sup>17</sup></b>	<b>Arguments défavorables</b>
<b>Disciplinaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible partage d'informations dans les TPE donc présence d'asymétrie d'informations menant aux conflits d'intérêts</li> <li>- Présence de coûts d'agence intra-familiaux</li> <li>- Surveillance accrue des banques dans les TPE</li> <li>- Contrainte du conjoint et de la famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidité du cadre théorique qui le rend difficilement adaptable</li> <li>- Combinaison d'objectifs économiques et non-économiques</li> <li>- Amalgame des rôles : propriétaire, dirigeant, employé</li> </ul>
<b>Cognitif et Théorie de l'intendance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition spécifique de la gouvernance des PME et entreprises familiales</li> <li>- Valeur inhérente de la famille</li> <li>- Forte présence de mécanismes favorisant les bonnes relations dans le Code de Commerce</li> <li>- Intérêts collectifs primant sur intérêts personnels</li> <li>- But : la réalisation des objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence, potentielle, de conflits d'intérêts entre le propriétaire/dirigeant et les parties prenantes</li> </ul>
<b>Gouvernance élargie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien prédominant entre le dirigeant et l'entreprise et présence active du dirigeant</li> <li>- Prise en compte des différentes typologies qualitatives des TPE (structure de propriété, style de dirigeant, adaptation au cycle de vie)</li> <li>- Décision prise en collaboration entre les parties prenantes qui peuvent habiliter et contraindre le dirigeant</li> <li>- Recherches démontrant l'utilisation complémentaire des théories de l'agence et de l'intendance</li> </ul>	

Source : de l'auteur

Dans un premier temps, le courant disciplinaire, basé sur les conflits d'intérêts liés aux asymétries d'information, nous paraît pertinent à utiliser comme cadre théorique pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le faible partage d'informations entre le propriétaire/dirigeant d'une TPE et les autres parties prenantes entraîne potentiellement la présence de conflits

<sup>17</sup> Tous les arguments ont été écrits dans ce chapitre. Ce tableau sert à les synthétiser et les classer. Nous n'avons pas jugé nécessaire à la compréhension de ce tableau d'indiquer de nouveau les références de chaque argument.

d'intérêts dont les conséquences (augmentation des coûts d'agence et diminution de la performance) peuvent être limitées par la mise en place de mécanismes de contrôle ou d'incitation des dirigeants. Un autre élément jouant en faveur du courant disciplinaire est que des recherches ont démontré la présence de coûts d'agence ainsi que d'actions de surveillance et de contrainte par les banques et la famille sur le propriétaire/dirigeant dans les entreprises familiales et les PME. Ainsi, l'utilisation exclusive d'un cadre théorique (courant cognitif et théorie de l'intendance) où les conflits d'intérêts et les coûts d'agence ne sont pas considérés ne semble pas adaptée. Il existe également des caractéristiques des TPE qui font en sorte que le courant disciplinaire seul n'est pas pertinent et qui nous incitent à ne pas le mobiliser de façon exclusive dans cette thèse :

- il s'agit d'un cadre « rigide » où seule la diminution des coûts d'agence permet l'augmentation de la performance ;
- le propriétaire/dirigeant des TPE est reconnu pour avoir une combinaison d'objectifs économiques et non-économiques, ce qui est contraire au seul objectif de l'augmentation de la création de valeur actionnariale ou partenariale prise en compte dans ce courant ;
- la notion de séparation de la propriété et de la gestion n'est pas clairement définie dans les TPE puisque souvent un seul individu est propriétaire, dirigeant et employé dans l'entreprise.

Dans un deuxième temps, pour ce qui est de l'utilisation du courant cognitif ou de la théorie de l'intendance, plusieurs éléments jouent en leur faveur. Les définitions spécifiques de la gouvernance dans les entreprises familiales et les PME négligent le concept de conflits d'intérêts pour favoriser la mise en place de structures facilitantes comme le propose la théorie de l'intendance. Il y a également la forte présence dans le code Buysse de mécanismes favorisant les bonnes relations dans les TPE plutôt que des mécanismes permettant la diminution des conflits d'intérêts. Les chercheurs et institutions politiques favorisent donc une vision plus proche de la théorie de l'intendance lorsqu'ils travaillent sur la gouvernance dans ces entreprises. Ensuite, les valeurs inhérentes à la famille entraînent un fonctionnement de l'entreprise fondé sur la cohésion et la confiance. Ainsi, un cadre d'analyse basé sur les bons « intendants » et sur l'amélioration des compétences et savoir-faire plutôt que sur la discipline et les conflits est davantage adapté à ces valeurs. Les TPE, comme les entreprises familiales, sont également reconnues pour favoriser la réalisation des intérêts collectifs plutôt qu'individuels, ce qui est contradictoire avec les hypothèses du courant disciplinaire. Enfin, le

fait que l'objectif de l'utilisation de la théorie de l'intendance et du courant cognitif ne soit pas restreint (comme dans le courant disciplinaire) à la maximisation de la performance actionnariale est davantage en cohésion avec le fonctionnement des TPE. Il existe toutefois un élément défavorable déterminant à l'utilisation du courant cognitif et de la théorie de l'intendance qui nous incite à ne pas les mobiliser de façon exclusive dans cette thèse : les conflits d'intérêts n'y sont pas traités bien que la présence de ce type de conflits ait été démontrée dans ces entreprises.

Dans un troisième temps, le cadre de la gouvernance élargie, en plus de posséder les divers arguments favorables des deux courants précédents, considère le dirigeant comme étant un acteur actif de la prise de décision, ce qui paraît primordial dans un cadre d'analyse de la gouvernance dans les TPE, étant donné le lien prédominant entre le dirigeant et son entreprise. Un modèle où les caractéristiques et les compétences du dirigeant ne sont pas intégrées dans le processus décisionnel menant aux stratégies et à la performance et qui ne considère pas toutes les parties prenantes de l'entreprise n'est pas, à notre avis, adapté à ces entreprises. Le fait que le propriétaire/dirigeant puisse avoir des objectifs autres que la performance financière influence également le modèle à adopter puisque ceux où seule la création de valeur actionnariale est visée ne conviennent pas. De plus, la gouvernance élargie prend en compte plusieurs critères qualitatifs des entreprises tels que la structure de propriété, le style de management du dirigeant, et il est adaptable selon le cycle de vie des entreprises. Enfin, il y a des travaux antérieurs, où l'analyse de la gouvernance dans les entreprises familiales est effectuée en combinant les théories de l'agence et de l'intendance, et dont les résultats ont démontré l'influence des deux types de gouvernance sur la performance.

Cette thèse propose donc d'adapter aux TPE le cadre théorique de la gouvernance élargie proposé par Charreaux (2008). Nous présentons une analyse orientée sur les acteurs de la gouvernance et les mécanismes que ceux-ci mettent en place pour influencer le dirigeant. Trois principaux apports théoriques sont produits à partir de l'analyse de ce modèle.

- Par la première question exploratoire, nous allons décrire les acteurs influençant les dirigeants des TPE. D'après la littérature, nous avons déjà pu identifier la présence de possibles acteurs d'influence tels que ceux (famille et associés, banques, pouvoirs publics, marchés, salariés, clients, fournisseurs) étudiés dans la section précédente. Notre recherche

améliorera ces connaissances en démontrant empiriquement la présence de ces acteurs et de nouveaux acteurs.

- Par la seconde question exploratoire, nous allons nous intéresser aussi bien aux mécanismes internes des TPE qu'à ceux externes à l'entreprise. Selon Weir et al. (2002), les mécanismes de gouvernance sont des éléments substitués qui sont dépendants les uns des autres. Ils mentionnent que l'une des limites des travaux sur la gouvernance d'entreprise est l'intérêt exclusif des chercheurs porte sur l'influence des mécanismes internes, plus faciles à mesurer, en délaissant les externes, ce qui ne permet pas de prendre en compte cette interdépendance. Ces auteurs proposent également que les entreprises doivent avoir plus de liberté afin de choisir des mécanismes spécifiques à leur situation plutôt que de suivre les recommandations généralistes issues des guides de bonnes pratiques de gouvernance. Nous allons donc dans cette thèse nous intéresser aux mécanismes qui sont spécifiques aux TPE mais également étudier la fonction de ces mécanismes, qu'ils proviennent du courant disciplinaire, cognitif, comportemental ou de la théorie de l'intendance.

- L'adaptation du modèle de la gouvernance élargie aux spécificités des TPE, qui mènera à la vérification empirique de ce modèle. Nous pourrons ainsi vérifier si, comme dans les grandes entreprises, le dirigeant de TPE est limité dans ses décisions par la latitude managériale résiduelle des mécanismes mis en place par les acteurs le gouvernant. Nous énonçons deux hypothèses générales liées à ce modèle. Dans la première, nous proposons que, comme dans le modèle général de la gouvernance élargie, les différents acteurs de la gouvernance influencent les choix stratégiques faits par le dirigeant et la performance des TPE. Ainsi, tel que soutenu par le modèle de Charreaux (2008), les acteurs de la gouvernance, qui dans cette thèse sont spécifiques aux TPE, mettent en place des mécanismes ayant divers rôles et objectifs.

### **H1. Les acteurs et les mécanismes de la gouvernance influencent les stratégies et la performance des TPE.**

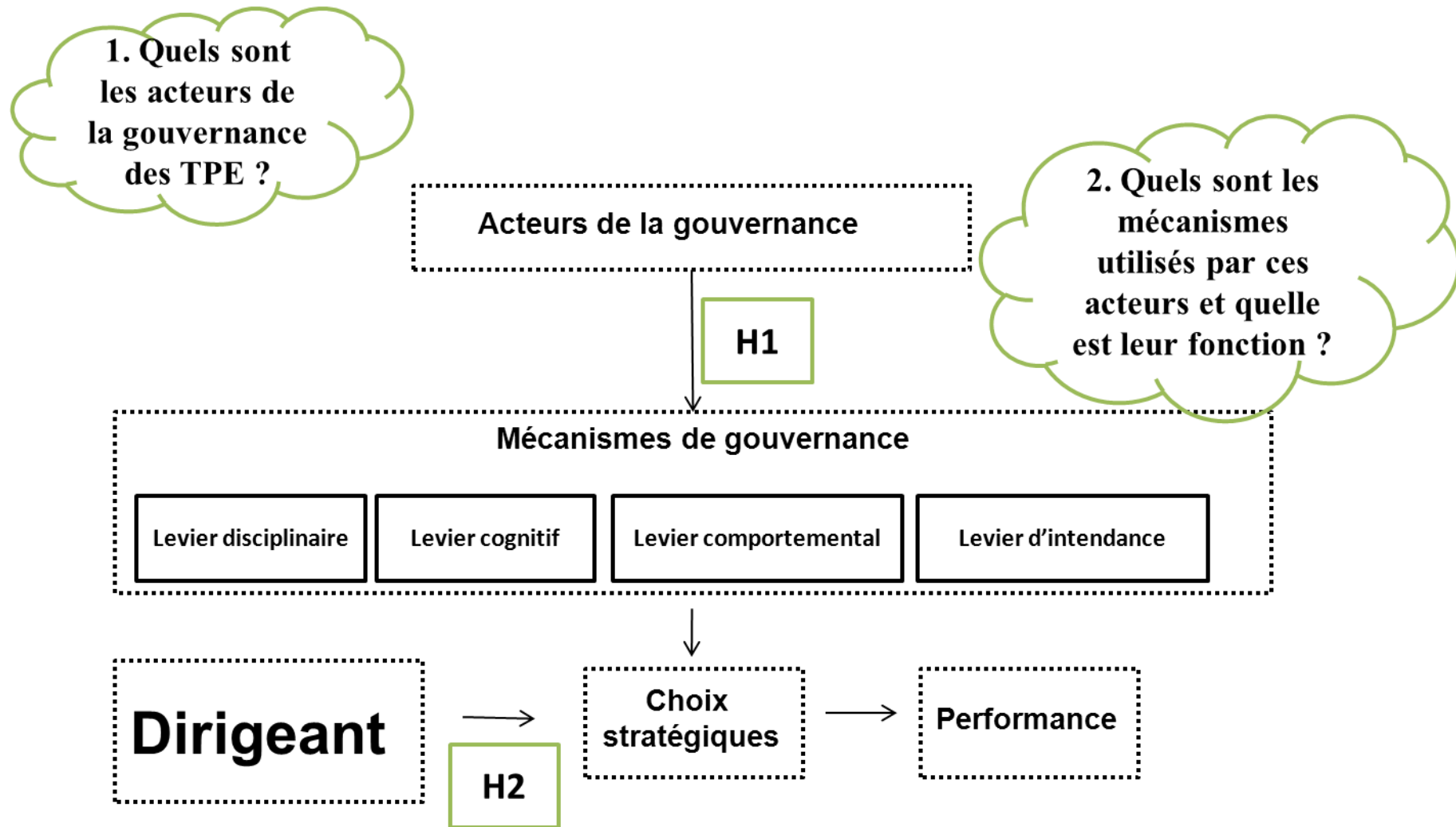
Dans la seconde hypothèse, nous proposons que le dirigeant peut, tel que spécifié dans la théorie des échelons supérieurs, par ses caractéristiques personnelles, ses compétences managériales et ses biais comportementaux, contribuer aux choix stratégiques et à la performance dans l'espace discrétionnaire laissé libre par les mécanismes de gouvernance.

### **H2. Le dirigeant influence les stratégies et la performance dans les TPE.**

Notre modèle, proposé à la figure 11, est très similaire à celui de Charreaux (2008). Nous avons toutefois effectué quelques modifications pour répondre à la problématique spécifique à cette thèse et nous avons fait des choix sur les aspects du modèle que nous n'aborderons pas.

Dans un premier temps, le rectangle supérieur concerne les acteurs de la gouvernance que nous séparons du reste du système de gouvernance et des mécanismes. Bien que nous ayons souligné la présence de certains acteurs qui *a priori* influencent le dirigeant, nous préférons ne pas les définir à ce stade dans le modèle dans l'attente de notre revue de la littérature concernant les exploitations laitières (cf. Chapitre 2). Dans un deuxième temps, dans le modèle de Charreaux (2008), les mécanismes influencent par trois leviers les phases décisionnelles. Dans notre modèle, nous avons ajouté à cette base le levier d'intendance (que nous nommerons également dans cette thèse levier de facilitation) afin de prendre en compte les connaissances issues de la théorie de l'intendance, qui semblent présentes dans les entreprises familiales et les PME. Dans un troisième temps, nous avons choisi de ne pas étudier directement l'impact des mécanismes de gouvernance sur les phases décisionnelles comme suggéré dans le modèle de Charreaux (2008) et de Wirtz (2008). Nous vérifions plutôt cet impact sur les choix stratégiques faits par le dirigeant. Dans un quatrième temps, nous avons mis l'accent sur le rectangle du dirigeant afin de mettre en exergue son importance supposée dans la TPE. Comme l'ont fait Charreaux (2008) et Wirtz (2008), nous avons placé le dirigeant séparément des autres acteurs de la gouvernance. Dans un cinquième temps, nous avons conservé le rectangle de la « performance ». Nous précisons toutefois que ce concept peut être interprété dans ce modèle général comme étant la « réalisation des objectifs », afin de tenir compte du fait que les acteurs de la gouvernance tout comme les dirigeants peuvent avoir des objectifs autres qu'économiques. Dans un sixième temps, bien que nous soyons conscients de leur existence, nous avons retiré les relations d'interactions puisque nous ne les étudierons pas en détail dans cette thèse. Enfin, nous avons, dans cette figure, inscrit dans des nuages les sous-questions de recherche qui émanent de ce modèle, auxquelles nous tenterons de répondre dans la suite de cette thèse. Quand nous aurons répondu à ces sous-questions, nous pourrions valider les hypothèses liées à ce modèle.

Figure 11. Modèle synthétique d'analyse de la gouvernance élargie sur la performance dans les TPE



Source : élaborée par l'auteur à partir de Charreaux (2008) et Wirtz (2008)

## 5. Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre avait trois objectifs.

- Faire un état de l'art des courants théoriques de la gouvernance : le cadre théorique de la gouvernance d'entreprise a fortement été développé pour les grandes entreprises, les petites ayant été mises à l'écart principalement du fait de l'absence de séparation entre la propriété et la gestion. L'évolution des théories de la gouvernance passe en premier lieu par un intérêt qui a été restreint à la discipline, à travers des mécanismes de contrôle ou d'incitation que peuvent exercer les actionnaires envers les dirigeants, afin de maximiser la création de valeur. Par la suite, cette fonction disciplinaire a été étendue à toutes les parties prenantes auxquelles l'entreprise est rattachée et l'objectif a évolué de la maximisation de la performance uniquement pour les actionnaires à celle de toutes les parties prenantes concernées. Ensuite, sont apparus des cadres théoriques prônant la mise en place des structures dans l'entreprise facilitant, selon la théorie de l'intendance, ou habilitant la prise de décision du dirigeant, comme dans le courant cognitif. La notion de conflits d'intérêt et de discipline a ainsi trouvé sa contrepartie pour mieux décrire les comportements des dirigeants et des actionnaires. Aujourd'hui, les nouveaux modèles de la gouvernance, tels que celui proposé par Charreaux (2008), sont devenus à la fois positifs et flexibles, ce qui permet de les appliquer à divers types d'entreprises et de situations. Le modèle de la gouvernance élargie est un modèle synthétique intégrant le dirigeant comme un acteur influençant, par ses diverses caractéristiques, la prise de décision.

- Délimiter l'objet de recherche (TPE) en détaillant ses principales caractéristiques : nous avons constaté qu'il existe plusieurs types de critères pour définir la taille des entreprises. Dans un premier temps, une évaluation quantitative (chiffre d'affaires, actifs, employés), puis une autre qualitative (le type de propriété, les stratégies des dirigeants, l'évolution du stade de développement ou le secteur d'activité). Malgré ces divers critères, de nombreuses caractéristiques restent similaires pour les TPE, que ce soit au niveau environnemental, organisationnel ou managérial. Ce sont ces éléments spécifiques aux TPE qui nous permettent de justifier le choix d'un cadre théorique adapté à ces entreprises.

- Proposer un cadre d'analyse de la gouvernance des TPE : pour atteindre ce dernier objectif, nous nous sommes attardés sur la littérature spécifique à la gouvernance des



entreprises familiales et aux PME tant au niveau des définitions qu'au niveau des propositions de cadres théoriques. Nous avons finalement comparé les avantages et les inconvénients de l'utilisation des différents courants de la gouvernance pour l'analyse de TPE. C'est ainsi que nous en sommes venus à choisir le cadre théorique de la gouvernance élargie, à définir des sous-questions et hypothèses de recherche.

Maintenant que nous avons défini le cadre théorique de « base » avec lequel nous allons travailler, nous proposons dans le chapitre suivant une description des spécificités des TPE étudiées dans cette thèse : les exploitations laitières françaises et québécoises. Nous préciserons tout au long du chapitre les éléments pouvant modifier ce cadre théorique.

## **Chapitre 2. Spécificités du système de gouvernance des exploitations laitières et adaptation du cadre théorique**

## 1. Introduction

Le premier chapitre de cette thèse discutait le choix d'un cadre théorique d'analyse de la gouvernance adapté aux TPE. Le cadre choisi vise à comprendre l'influence des acteurs du système de gouvernance et du dirigeant sur la performance des entreprises en s'appuyant sur les enseignements des courants disciplinaire, cognitif et comportemental de la gouvernance ainsi que des théories de l'intendance et des échelons supérieurs.

Ce second chapitre vise à préciser l'objet de recherche tout en adaptant ce cadre théorique. Les exploitations agricoles et plus précisément laitières constituent une catégorie de TPE dont les caractéristiques fondent la spécificité de leur système de gouvernance. Cette spécificité se caractérise notamment par l'intervention des pouvoirs publics, qui a débuté par des appuis ponctuels à la production agricole et qui se poursuit encore aujourd'hui.

Dans un premier temps, nous remontons au début de l'interventionnisme en agriculture sur le continent américain puis européen, afin d'en situer l'origine. Nous discutons ensuite les raisons qui ont incité les États à intervenir dans le secteur agricole depuis maintenant plus d'un demi-siècle. Enfin, nous nous focalisons sur le secteur laitier<sup>18</sup>. Nous comparons la gouvernance institutionnelle en France et au Québec au niveau de la gestion de la production, du soutien des prix et de la protection des frontières. Dans le cas français, nous observons que cette gouvernance est de plus en plus délaissée par les pouvoirs publics et reprise par le marché, alors que les institutions publiques restent très présentes au Québec. Ensuite, nous abordons le rôle des acteurs non-institutionnels<sup>19</sup> : famille et associés, banques, clients, fournisseurs et salariés, ainsi qu'un nouvel acteur spécifique du milieu agricole (le propriétaire de terres agricoles).

Grâce aux constats issus de la littérature et de l'analyse qui en est faite, nous pouvons proposer notre modèle de la gouvernance élargie spécifique aux exploitations laitières. Nous allons par la même occasion présenter une série de sous-hypothèses qui ont comme objectif la

---

<sup>18</sup> Nous présentons en quelques pages la situation de la production et de son évolution, de la consommation, de la transformation et du commerce du lait dans le monde, en France et au Québec, ainsi que les caractéristiques structurelles des exploitations laitières de ces pays en annexe 1.

<sup>19</sup> Pour faciliter la compréhension du chapitre, nous avons séparé les acteurs « institutionnels », soit les pouvoirs publics et le marché, et les autres acteurs « non-institutionnels ».

comparaison de l'influence des différents acteurs sur la gouvernance et de la latitude laissée au dirigeant dans les deux terrains d'étude.

## **2. Origine de l'interventionnisme et caractéristiques spécifiques au secteur agricole**

L'agriculture est un secteur économique où l'intervention étatique est présente en permanence depuis plus d'un demi-siècle dans la majorité des pays industrialisés. Nous nous intéressons au contexte initial ayant amené les gouvernements à intervenir en agriculture en Amérique du Nord et en Europe. La compréhension des raisons qui poussent les pouvoirs publics à « gouverner », du moins en partie, l'agriculture et l'approche historique de cette régulation permettent de caractériser ce secteur économique au XXI<sup>ème</sup> siècle et par conséquent de différencier les exploitations agricoles des autres TPE en général.

### **2.1. Histoire de l'interventionnisme en agriculture**

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le secteur **nord-américain** de la production agricole se transforme, les exploitations passant de la ferme traditionnelle destinée aux besoins alimentaires du foyer, à la ferme commerciale fournissant des denrées à la population urbaine. Cette transformation s'accroît avec les besoins alimentaires des pays européens au cours des deux Guerres Mondiales. Pour réussir à nourrir les deux continents, les exploitations agricoles des États-Unis et du Canada ont augmenté leur capacité de production et leur efficacité technique, notamment grâce à une utilisation accrue d'intrants et d'importants investissements. Ceux-ci ont généré une seconde transition, celle de l'augmentation du capital et de la diminution de la main-d'œuvre dans les exploitations. Lorsque la paix est revenue, la demande en produits alimentaires a diminué et les agriculteurs n'ont pas été en mesure de réduire leur offre : la nouvelle structuration de la production ne permettait pas le retour à l'état initial. Les producteurs ont dû maintenir leur niveau de production et de revenu pour rembourser les emprunts contractés durant la guerre et destinés à financer la transformation de l'outil de production. Cela a eu comme résultat un surplus de denrées qui a généré une baisse des prix et des revenus agricoles, devenus nettement inférieurs à ceux des foyers non agricoles. Cette situation de crise rurale caractérisée par la disparité des revenus des foyers agricoles et non-

agricoles (Offutt 2000) a été dénommée *Farm Problem*<sup>20</sup> qui a alors justifié les premières aides gouvernementales dans l'agriculture nord-américaine, dont l'objectif visait à stabiliser le secteur qui affrontait des difficultés ingérables par les producteurs.

En **Europe**, l'agriculture de l'après Seconde Guerre Mondiale se caractérisait par un manque de productivité lié à des structures et des techniques de production peu modernes. La Communauté Économique Européenne (CEE) créée en 1957 par le traité de Rome<sup>21</sup> vise la création d'une union douanière permettant la libre circulation des biens et services, personnes et capitaux, ainsi que la mise en place de politiques communes aux États membres, telles que la Politique Agricole Commune (PAC). À son origine, les objectifs de la PAC étaient l'accroissement de la productivité et des revenus, la stabilisation des marchés et l'approvisionnement des consommateurs européens à des prix raisonnables. Pour atteindre ces buts, divers outils ont été mis en place, tels qu'une protection des frontières, des prix garantis aux producteurs et un financement national et européen de l'agriculture.

Bien que le contexte et les objectifs des premières politiques agricoles aient été différents entre l'Amérique du Nord et l'Europe, une caractéristique commune les unit : leur permanence jusqu'à aujourd'hui. Celle-ci s'explique par la structure économique particulière de ce secteur qui fait d'ailleurs partie de la définition du « *Farm Problem* ».

## **2.2. Caractéristiques économiques et financières du secteur agricole**

Les particularités du secteur agricole qui incitent encore aujourd'hui les gouvernements à y intervenir différencient les TPE agricoles des autres TPE. Gouin (2004) présente une analyse de ces caractéristiques, que nous exposons dans cette section. Cet auteur mentionne que la spécificité du secteur provient de la combinaison de ces caractéristiques dans un même secteur économique et non de leur présence individuelle.

---

<sup>20</sup> La définition du *Farm Problem* est : « *low and unstable incomes, generated by the particular economic structure of agricultural economy* », soit la présence de revenus faibles et instables générés par la structure économique particulière de l'agriculture.

<sup>21</sup> La CEE regroupait en 1957 six États : Belgique, France, Italie, Allemagne, Luxembourg et Pays-Bas.

Dans un premier temps, **la demande des produits agricoles est définie comme étant inélastique**<sup>22</sup>, ce qui signifie que la demande alimentaire agrégée ainsi que la demande individuelle pour la majorité des produits agricoles sont peu sensibles aux variations des prix ou des revenus de la population. Par conséquent, une petite augmentation de l'offre mondiale implique une diminution du prix mondial de plus grande amplitude. Toutefois, puisqu'au niveau de l'exploitation, la quantité vendue par un producteur n'influence pas le prix mondial, les producteurs, lorsqu'ils n'ont pas de restriction sur les quantités à produire, tentent de maximiser leur production pour maximiser leur revenu. S'ils ressentaient l'inélasticité de la demande au niveau de l'exploitation, ils tenteraient plutôt d'équilibrer l'offre et la demande. Puisque chaque producteur tente ainsi de maximiser sa production, l'offre mondiale est fréquemment excédentaire, ce qui est la principale cause de la diminution des prix mondiaux. Ce phénomène incite les pouvoirs publics à soutenir les prix aux producteurs ou encore à leur imposer des quotas de production.

Les filières agricoles se caractérisent également par **une forte concentration des acheteurs** (transformateurs et distributeurs) qui commercent avec un nombre élevé de producteurs. Ce déséquilibre crée un rapport de force inégal, aggravé par le manque de concurrence entre les transformateurs sur un territoire géographique donné. La présence de ces intermédiaires est pourtant nécessaire à la survie de nombreuses filières dont les produits (lait, viandes, céréales) nécessitent en général d'être transformés avant d'être consommés. Dans la plupart des cas, ces intermédiaires ne sont pas affectés négativement par les variations du prix de marché, répercutant plutôt leurs impacts sur les consommateurs ou les producteurs. En règle générale, les producteurs agricoles sont les grands perdants de cette concentration du fait du faible nombre de distributeurs, qui cherchent à se différencier les uns des autres en diminuant le prix aux consommateurs. En réaction à cette situation, nous voyons aujourd'hui réapparaître des circuits de commercialisation qualifiés de circuits courts visant à éliminer au maximum les distributeurs et transformateurs. Dans ces deux types de circuits (conventionnel ou court), le rôle des clients (transformateurs, distributeurs ou consommateurs) nous apparaît déterminant dans le fonctionnement de l'entreprise en raison de la quasi absence de clients de substitution et des difficultés liées au changement de canal de commercialisation.

---

<sup>22</sup> Le concept d'élasticité représente la variation de la demande pour un produit, suite à une variation de 1 % du prix du produit (élasticité-prix), du prix d'un autre produit (élasticité-croisée) ou encore du revenu de la population (élasticité-revenu).

Une autre particularité du secteur agricole concerne les **variations cycliques de l'offre des produits** liées à des cycles de production longs qui se répercutent sur le fonctionnement des exploitations agricoles. Le producteur décide de son volume de production en fonction des conditions du marché à un temps  $t$ , conditions qui peuvent être différentes de celles qui les régiront lorsque les produits seront offerts. Ce décalage a un impact sur la trésorerie et la comptabilité des exploitations. Une offre souvent saisonnière et des prix pouvant varier au cours des cycles de production obligent alors les agriculteurs à gérer des périodes à faible ou forte trésorerie. Les exploitants peuvent difficilement stocker une partie de leur production, ce qui permettrait de réguler leur offre individuelle lorsque les prix sont faibles. Les pouvoirs publics interviennent alors en instaurant des systèmes de stockage publics ou encore en subventionnant le stockage privé afin de pallier la difficulté de faire coïncider l'offre et la demande à un temps  $t$ .

Une autre caractéristique économique importante de ce secteur est la **forte compétitivité entre les exploitations agricoles et entre les pays producteurs**, notamment du fait, dans ce dernier cas, des conditions climatiques ou des coûts de main-d'œuvre différenciés. C'est pourquoi plusieurs états ont instauré des systèmes de protection des importations ou des programmes de subventions des exportations.

Les caractéristiques financières des exploitations agricoles influencent également leur gouvernance (Barry et Robison 2001). Malgré la petite taille de celles-ci, ce secteur se caractérise par une **forte intensité capitalistique** avec une **proportion élevée d'actifs de long terme à faible liquidité** fortement consommateurs de **financement à long terme**. De plus, la plupart de ces actifs (terre, matériel, équipement, bâtiments et main-d'œuvre) sont spécifiques et donc difficilement transférables techniquement et géographiquement pour un usage alternatif. Le fait que les producteurs agricoles, tout comme les propriétaires/dirigeants des TPE soient réticents à l'ouverture du capital à des investisseurs externes au cercle familial ainsi que le manque d'institutions spécialisées dans la transmission du capital externe aux exploitations agricoles (McMahon et al. 1993) imposent des financements reposant majoritairement sur les fonds propres des propriétaires et l'emprunt auprès des banques. Cette caractéristique marque le rôle prépondérant de la famille et des associés ainsi que des banques dans la gouvernance des exploitations agricoles. En détenant le capital, ils sont en effet les acteurs-clé de la croissance et de l'innovation au sein de ces TPE agricoles.

Plusieurs autres caractéristiques non négligeables sont également à prendre en compte, notamment la soumission de la production agricole aux variations météorologiques, biologiques, politiques et sociales. Le dirigeant d'exploitation agricole doit ainsi prendre des décisions stratégiques en jonglant avec toutes ces spécificités, qui se rajoutent à celles liées à la petite taille des exploitations. En outre, chaque production a également ses spécificités, notamment le lait, objet de cette étude, qui est un produit (Chatellier 2008b) :

- **périssable à court terme**, ce qui impose des infrastructures spécifiques et des contrats commerciaux entre producteurs et transformateurs d'une zone géographique restreinte. Cette caractéristique entraîne une interdépendance d'autant plus forte pour les producteurs qu'ils ne sont en mesure ni de stocker ni de transformer une grande quantité de leur lait ;
- composé essentiellement d'eau, ce qui génère des **coûts de transport élevés** qui limitent, en plus de son caractère périssable, les échanges sur de longues distances ; il doit nécessairement subir une transformation pour être exportable ;
- sujet à de **fortes variations de prix mondial**, à une demande peu élastique et à une offre à court terme rigide, liée au cycle de production.

Ces contraintes inhérentes au produit rendent les TPE laitières moins flexibles que les TPE des autres secteurs économiques et amplifient les problèmes liés à leur financement. Nous verrons au cours de la prochaine section que l'intervention des pouvoirs publics a dans la plupart des cas l'objectif de contrecarrer les problèmes liés à l'inélasticité de la demande, les variations cycliques de l'offre et la forte compétitivité entre producteurs afin d'amoinrir l'impact de ces problèmes sur la performance des exploitations.

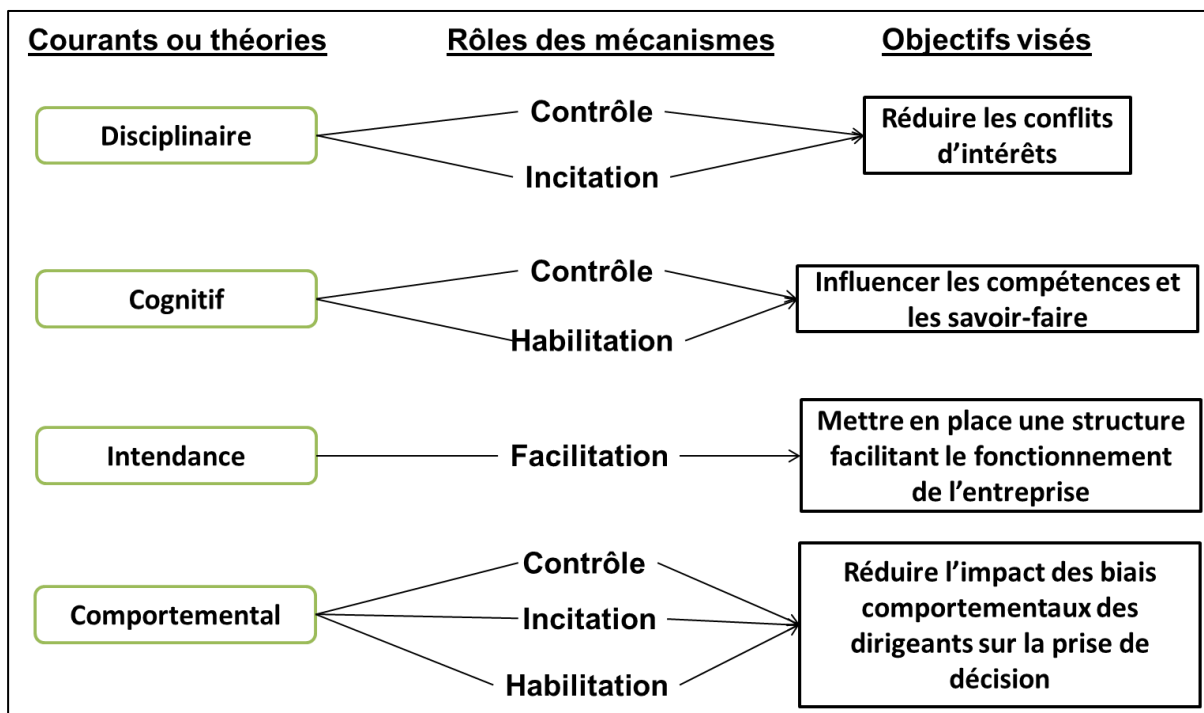
### **3. Comparaison des systèmes de gouvernance des TPE laitières françaises et québécoises**

Le premier acteur de la gouvernance que nous allons étudier est les pouvoirs publics. Les deux pays étudiés ici (France et Canada) avaient à l'origine un système de régulation semblable, qui a divergé avec le temps. La comparaison entre les systèmes laitiers de ces régions est particulièrement intéressante pour l'étude du modèle de gouvernance puisque ce sont eux qui dictent le cadre à l'intérieur duquel les acteurs et les dirigeants évoluent. Dans les deux cas, les politiques laitières sont établies à l'échelon supra-territorial, la France étant soumise aux décisions de l'UE par l'entremise de la PAC, et au Québec la politique laitière



étant établie au niveau fédéral. Plusieurs mécanismes de gouvernance mis en place par ces pouvoirs publics influencent directement les acteurs non-institutionnels de la gouvernance des exploitations laitières. Cette section vise à conceptualiser les différences entre les deux systèmes en analysant ces mécanismes, qu'ils soient issus des courants disciplinaire, cognitif ou comportemental ou encore de la théorie de l'intendance, avec par conséquent des rôles et des objectifs différents (cf. Figure 12).

**Figure 12. Synthèse des rôles et objectifs visés par les mécanismes issus des courants de la gouvernance**



Source : de l'auteur

Tout d'abord, nous allons nous intéresser à la mise en place des politiques laitières dont la cause est la même dans l'UE et au Canada (la présence de surplus de production coûteux pour l'État) et qui sont basées sur le même système de régulation de l'offre : l'instauration de quota de production.

### 3.1. Gouvernance institutionnelle : quota de production, soutien des prix et protection des frontières

#### *Système de régulation de l'offre : les quotas laitiers*

En 1968, soit dix ans après la création de la PAC dans l'UE, les États membres ont créé un organisme chargé de la gestion commune de la production laitière : l'Organisation Commune des Marchés pour le secteur du lait et des produits laitiers (OCM lait<sup>23</sup>), dont l'objectif était de stabiliser les prix et de gérer les mesures d'intervention, de commercialisation et d'échange des produits laitiers. Les politiques (soutien des prix, protection des frontières, aide à l'exportation) mises en place pour réaliser ces objectifs se sont montrées particulièrement performantes, allant jusqu'à créer des surplus importants dans les années 1980. Pour limiter ceux-ci ainsi que les dépenses publiques qui y étaient liées, des quotas de production ont été instaurés en 1984, jumelés d'une taxation sur le prix du lait en cas de dépassement. Les quotas laitiers qui devaient être une mesure d'intervention temporaire pour cinq ans ont été accompagnés d'une aide financière à la cessation de la production pour les exploitants désirant arrêter leur activité afin de libérer des quantités de référence<sup>24</sup> et de restructurer les zones de collectes, certaines d'entre elles n'étant pas rentables pour les transformateurs (Prost 1986).

Au **Canada**, les années 1960 ont été marquées par des problèmes de coordination entre les politiques agricoles fédérale et provinciale et par l'absence de mécanismes efficaces pour gérer les surplus de production. Ces surplus, qui entraînaient de l'instabilité dans les prix et les revenus des producteurs, étaient rachetés par le gouvernement au frais des contribuables. Une société d'état, la Commission Canadienne du Lait (CCL), a été créée afin de stabiliser le secteur laitier. Sa première action a été d'augmenter les subventions aux producteurs et d'instaurer des contingents d'admissibilité à ces dernières. Les producteurs devaient donc respecter les contingents qui leur étaient attribués s'ils désiraient toucher les subventions. Quelques années plus tard, un accord signé entre le gouvernement fédéral et les provinces, le Plan de contingentement de mise en marché, prévoit une retenue sur le prix au producteur lorsque ce dernier livre des quantités supérieures à son quota.

---

<sup>23</sup> Jusqu'en 2008, il existait dans l'UE 21 OCM, chacune s'occupant d'une production spécifique. Dans une optique de simplification de la PAC et d'uniformisation de la législation, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2008, ces OCM spécifiques ont été regroupées en une seule organisation commune des marchés agricoles.

<sup>24</sup> Le terme « quantité de référence » est utilisé par la PAC pour symboliser les quantités de lait sous quota de production.

Dans **les deux pays**, les pouvoirs publics imposent un premier mécanisme de gouvernance disciplinaire dont le rôle est le contrôle des quantités produites : **le système de contingentement jumelé à une pénalité sur les quantités produites hors quota**. Les pouvoirs publics tiennent ainsi le rôle du principal dans la théorie de l'agence puisqu'ils mandatent les producteurs pour produire le lait nécessaire à la consommation intérieure. Certains producteurs peuvent cependant avoir une stratégie de production opportuniste<sup>25</sup> dont l'offre est supérieure à la demande. Du fait de l'inélasticité de celle-ci, l'offre excédentaire fait fortement chuter les prix et par conséquent les revenus des producteurs, ce qui nuit à la viabilité des exploitations. Cette diminution des revenus oblige alors les pouvoirs publics à octroyer des subventions pour sauvegarder ces exploitations. *In fine*, les fonds publics subventionnent des stratégies de production opportunistes. Pour limiter ce phénomène, les pouvoirs publics forcent les producteurs à réduire leur offre en instaurant des quotas et une taxation sur les surplus de production, afin qu'ils ne produisent que le lait nécessaire aux besoins internes et aux exportations planifiées. Ce mécanisme vise ainsi à contrôler les stratégies de production.

#### Systeme de regulation : la gestion des quotas laitiers

La gestion des quotas laitiers est différente entre la France et le Québec. En **France**, la première étape passe par le Conseil de l'UE, qui fixe deux règles (Office de l'élevage 2009) :

- la quantité de référence attribuée à chaque pays en spécifiant la part de chaque type : « livraison » et « vente directe »<sup>26</sup> ;
- le taux des prélèvements sur les surplus produits et le recouvrement de ces prélèvements.

Ces deux éléments constituent le cadre initial du système de régulation. Les États membres ont par la suite fait divers choix dans la mise en application des quotas laitiers. En France, les mécanismes de gouvernance passent par le contrôle étatique des mouvements de quotas entre producteurs et l'établissement d'un lien entre le quota et le foncier.

---

<sup>25</sup> Cette stratégie opportuniste n'est toutefois pas nécessairement volontaire. Elle tient plutôt au fait que d'une part les producteurs ne perçoivent pas l'inélasticité de la demande et d'autre part ils ne peuvent que difficilement diminuer leur offre et leur revenu étant donné leurs créances élevées. Ils sont donc contraints à une utilisation maximale de leurs actifs.

<sup>26</sup> Le quota « livraison » correspond à la quantité de lait que le producteur peut vendre à la laiterie, et le quota « vente directe » correspond à celle que le producteur vend ou transforme sur son exploitation.

Les pouvoirs publics français ont choisi de ne pas créer de système d'échange de quotas entre producteurs, les transactions entre les exploitants étant autorisées uniquement dans les cas de vente d'exploitation, de location ou de transmission par héritage (Gouin 1986). Le **contrôle des mouvements de quotas laitiers** par l'État a pour objectif de préserver une agriculture de taille moyenne en évitant une trop grande concentration des exploitations laitières dans des régions spécialisées (Boinon 2000). Des zones et des producteurs prioritaires ont alors été définis afin d'accorder les demandes en priorité aux exploitations situées en zones défavorisées, notamment de montagne, ou chez les producteurs en phase d'installation (Prost 1986). Il s'agit donc d'un mécanisme de contrôle de l'expansion des exploitations et par conséquent des stratégies d'investissement et de croissance selon leur statut « prioritaire » ou non. Ce mécanisme n'ayant pas pour but de favoriser l'augmentation de la performance financière des exploitations, il a eu pour conséquence de freiner le développement de certaines d'entre elles, qui étaient performantes et désireuses de s'agrandir, mais non « prioritaires ». Nous pouvons alors considérer qu'il s'agit d'un mécanisme disciplinaire de contrôle qui freine le développement de certaines exploitations au profit de certaines autres, dans un objectif d'équilibre social du secteur agricole reposant sur le niveau d'occupation du territoire à travers le soutien aux exploitations de taille moyenne et aux zones défavorisées ainsi qu'à l'installation des jeunes agriculteurs. Pour ces exploitations dites prioritaires, le contrôle des mouvements de quotas laitiers peut être considéré comme une structure mise en place pour faciliter leur fonctionnement et leur croissance. Il s'agit ainsi d'un mécanisme répondant aux exigences de la théorie de l'intendance pour les exploitations prioritaires et du courant disciplinaire pour celles qui ne le sont pas.

Dans la même logique, les politiques publiques françaises ont mis en place un second mécanisme qui tente d'éviter la concentration des quotas dans les zones de production et les exploitations les plus intensives en **liant les quotas au foncier**. En empêchant ainsi de transférer du quota sans transférer la terre qui lui est associée, les stratégies d'investissement des exploitations laitières passent obligatoirement par la recherche d'un actif spécifique pour acquérir de nouveaux droits de production. Le fermage est un palliatif à l'investissement foncier, la location de terres permettant d'accéder au quota. Ce mode de faire-valoir fait alors intervenir un nouvel acteur de la gouvernance, le bailleur, dont le cas sera étudié dans la section traitant des acteurs non-institutionnels.

Au **Canada**, la mise en place de la politique laitière qui intègre le calcul et l'attribution des quotas, se fait d'abord au niveau national puis dans un second temps au niveau provincial<sup>27</sup>. Elle repose sur deux marchés, lait de consommation et lait de transformation<sup>28</sup>. S'il n'existe pas de réelle distinction sur les exploitations entre ces deux types de produit, elle se matérialise par des quotas établis au niveau fédéral pour le lait de transformation, et au niveau provincial pour le lait de consommation. Au niveau fédéral, la CCL évalue la demande intérieure canadienne pour le lait de transformation, fixant les besoins en matières grasses, en tenant compte des exportations et des importations planifiées de produits laitiers de transformation (CCL 2008). Il en découle un Quota de Mise en Marché (QMM) visant à minimiser les risques de pénurie ou de pléthore sur le marché intérieur (CCL 2008). Il correspond à un objectif de production qui tient également compte du fait qu'une partie de la matière grasse utilisée dans le secteur de la transformation provient de l'écémage du lait de consommation. Ce QMM global pour le lait de transformation est ensuite réparti entre les offices et organismes de commercialisation provinciaux<sup>29</sup>. Dans le même temps, ceux-ci évaluent la quantité de lait de consommation nécessaire à la demande intérieure de la province, quantité qui s'additionne au QMM « *lait de transformation* » reçu du niveau fédéral pour constituer le quota final disponible pour les producteurs. En équilibrant ainsi la demande interne et l'offre, les pouvoirs publics canadiens luttent efficacement contre l'inélasticité de la demande en limitant les risques de surproduction à l'origine des chutes de prix.

La première distribution de quotas s'est faite gratuitement et en fonction de l'historique de livraison des producteurs. Ces quotas constituent aujourd'hui un bien échangeable entre les producteurs doté d'une importante valeur monétaire et dont la gestion incombe aux organismes provinciaux. Les systèmes transactionnels sont différents selon les provinces et les prix de vente sont fixés en fonction de l'offre et de la demande (AAC 2005). **La fixation d'une valeur monétaire au quota et les systèmes d'échange selon l'offre et la demande**

---

<sup>27</sup> Les différents paliers gouvernementaux ont chacun leurs propres responsabilités politiques, assurées par divers organismes et ministères.

<sup>28</sup> Le lait de transformation représente 61 % des livraisons contre 39 % pour le lait de consommation.

<sup>29</sup> Chaque province a un office ou organisme de commercialisation du lait qui régit la production et la mise en marché du lait sur son territoire. Ces offices ou organismes supervisés par l'État fédéral sont financés et gérés par les producteurs. Ils sont mandatés par les gouvernements provinciaux qui leur délèguent des compétences juridiques notamment dans l'attribution des quotas, l'établissement des prix payés à la production, la détermination de la demande provinciale pour le lait de consommation. Les ministères de l'agriculture des provinces s'occupent des programmes de qualité du lait et fixent des normes sanitaires aux niveaux de la production et de la transformation (AAC 2005).

sont des mécanismes de gouvernance que les pouvoirs publics ont cédés au marché mais qui sont toutefois contrôlés par les offices provinciaux (Gouin et Morisset 1992). Ces mécanismes ont comme conséquence d'affecter les stratégies d'investissement des producteurs, qui doivent ainsi acheter une part de marché. Ils visent à discipliner, en contrôlant, les producteurs tout en les poussant vers des résultats financiers leur permettant d'acheter leurs droits à produire et d'avoir des stratégies de croissance expansionniste. Ces mécanismes génèrent aussi des effets pervers en matière de stratégie. Alors que dans un libre marché, les producteurs peuvent gagner des parts de marché par des actions de marketing agissant à la fois sur les prix, la différenciation du produit, la publicité, la promotion, le service, les modes de distribution, les producteurs laitiers québécois doivent investir pour acheter leur part de marché. Les quotas peuvent donc dans le cas du Québec être considérés comme un obstacle à l'activité entrepreneuriale (Petkantchin 2005) et à l'installation de nouveaux producteurs (Belzile 2003). Ces mécanismes ont également pour conséquence négative d'augmenter les actifs spécifiques sur les exploitations. Les quotas sont parmi les actifs les plus spécifiques du secteur laitier, affaiblissant ainsi la flexibilité des exploitations et leur capacité de réaction face aux changements de l'environnement économique.

Au **Québec**, les transactions sur les quotas se font à travers un Système Centralisé de Vente de Quota (SCVQ) géré par la Fédération des Producteurs de Lait du Québec (FPLQ)<sup>30</sup>. Ce système impose certaines règles au marché des quotas, notamment l'absence de négociation et de transaction directe de producteur à producteur ainsi qu'un prix identique pour toutes les quantités échangées à la même période. Les producteurs ont une semaine par mois pour faire parvenir à la FPLQ la quantité de quota qu'ils désirent céder ou acheter. Ils doivent également indiquer le prix minimum demandé pour un kilogramme de matière grasse par jour (kg de m.g./jour) dans le cas d'une vente, et le prix maximum offert dans le cas d'un achat. Selon les prix et les quantités annoncés, la FPLQ calcule un prix médian servant de référence aux transactions qui s'effectuent au même prix pour le mois considéré.

---

<sup>30</sup> Au Québec, l'office provincial est la Fédération des producteurs de lait du Québec (FPLQ). Outre les responsabilités évoquées dans la note en bas de page # 29, la FPLQ négocie le prix et les conditions de mise en marché du lait avec les transformateurs, les coûts de transport ainsi que les conditions de ramassage et de livraison avec les représentants des transporteurs de lait. Elle s'occupe également des conditions de vente et livraison de lait aux transformateurs, du paiement aux producteurs et de la distribution du quota. Lorsque les différentes parties ne peuvent s'entendre, c'est la Régie des marchés agricoles et alimentaires qui arbitre le litige et qui rend une décision finale et obligatoire (AAC 2005).

Le prix du quota a fortement progressé pour atteindre un sommet de 21 000 € / kg de m.g. / jour en 2003, ce qui représente environ 20 fois la valeur de la vache susceptible de le produire (Institut de l'élevage 2009). Plusieurs raisons sont à l'origine de cette hausse, notamment : l'augmentation de la productivité par vache ; la faible croissance de la consommation<sup>31</sup> ; la quasi absence de solutions alternatives de production à cause des actifs spécifiques investis et des risques nuls<sup>32</sup> ; la facilité d'accès au crédit<sup>33</sup> ; la spéculation animée par les producteurs. Les problèmes liés à la hausse du prix des quotas sont tout aussi nombreux : les coûts de production sur lesquels sont fixés les prix de soutien sont de moins en moins réalistes ; l'endettement tout comme la durée de remboursement des emprunts augmentent ; le capital investi dans les quotas n'est plus disponible, parasitant les autres investissements tels que la modernisation des installations, la recherche et le développement d'innovation ; le démantèlement des fermes est croissant au détriment de la transmission familiale ; la forte capitalisation des exploitations sur un actif fictif (le quota) risque d'aggraver l'impact pour les exploitations et le gouvernement<sup>34</sup> d'une fin de gestion de l'offre par l'OMC. Ces conséquences viennent amplifier les caractéristiques financières négatives des exploitations agricoles, c'est-à-dire l'importance de l'intensité capitalistique et de la demande de financement à long terme, qui augmentent proportionnellement au prix des quotas. Afin de limiter ces conséquences négatives, la FPLQ a plafonné le prix du quota en 2007 à 18 000 €/kg. La **limitation du prix du quota** est un mécanisme de contrôle de la FPLQ visant à éviter toute surévaluation par le producteur de ce prix. Cette surévaluation peut être considérée, à notre avis, comme un biais comportemental affectant les décisions prises par les dirigeants. Ainsi, la limitation du prix de quota est un mécanisme permettant de limiter l'impact de ce biais comportemental en limitant la latitude managériale du dirigeant. Cette limitation permet de réduire le prix de l'accès au marché et d'aider les individus qui désirent

---

<sup>31</sup> La croissance de la consommation étant faible, la croissance des quantités de quota est également faible, puisque le système de quota canadien vise à établir une offre et une demande intérieures, plus les exportations planifiées, égalitaires. Ainsi, il n'y a que très peu de nouveaux quotas disponibles sur le marché. L'unique façon d'obtenir du quota est par conséquent le rachat du quota existant. La productivité des vaches augmentant et donc la demande pour le quota augmentant, il y a une pression à la hausse sur les quantités disponibles et par conséquent sur le prix du quota.

<sup>32</sup> Nous considérons que les risques sont nuls puisque les quantités produites sous quota sont assurées d'être vendues à un prix couvrant les coûts de production. La méthode de la fixation des prix aux producteurs est définie au courant de cette section.

<sup>33</sup> L'accès au crédit est expliqué dans la suite de cette section.

<sup>34</sup> L'impact sur le gouvernement pourrait être très élevé, les producteurs envisageant la fin de la production laitière canadienne en cas d'arrêt de la gestion de l'offre si les pouvoirs publics ne dédommagent pas les exploitations pour la perte des quotas (Institut de l'élevage 2009).

s'installer en production laitière. Ce mécanisme peut donc également être perçu comme un mécanisme d'intendance facilitant l'accès à la production laitière.

À noter que du **côté européen**, la réforme de la PAC en 2003 a officialisé la fin des quotas laitiers pour 2015. Afin d'assurer une adaptation progressive de la production à la logique du marché et pour promouvoir la compétitivité, l'UE a voté une hausse du quota laitier de 0,5 % par année pour les campagnes 2006/2007, 2007/2008 et 2008/2009 (Commission des communautés européennes 2009). En 2008, ce règlement a été modifié pour autoriser finalement une hausse supplémentaire de 2 % pour la campagne 2008/2009 afin de répondre aux besoins européens et mondiaux. Enfin, l'UE a décidé en 2009 d'augmenter les quotas nationaux de 1 % par an des campagnes 2009/2010 à 2013/2014. L'abolition des quotas représente un choix des pouvoirs publics de se désengager de la gouvernance de cette filière au profit d'une régulation par le marché en 2015, et par conséquent de mettre un terme à l'utilisation des mécanismes nommés précédemment.

#### *Soutien du marché interne*

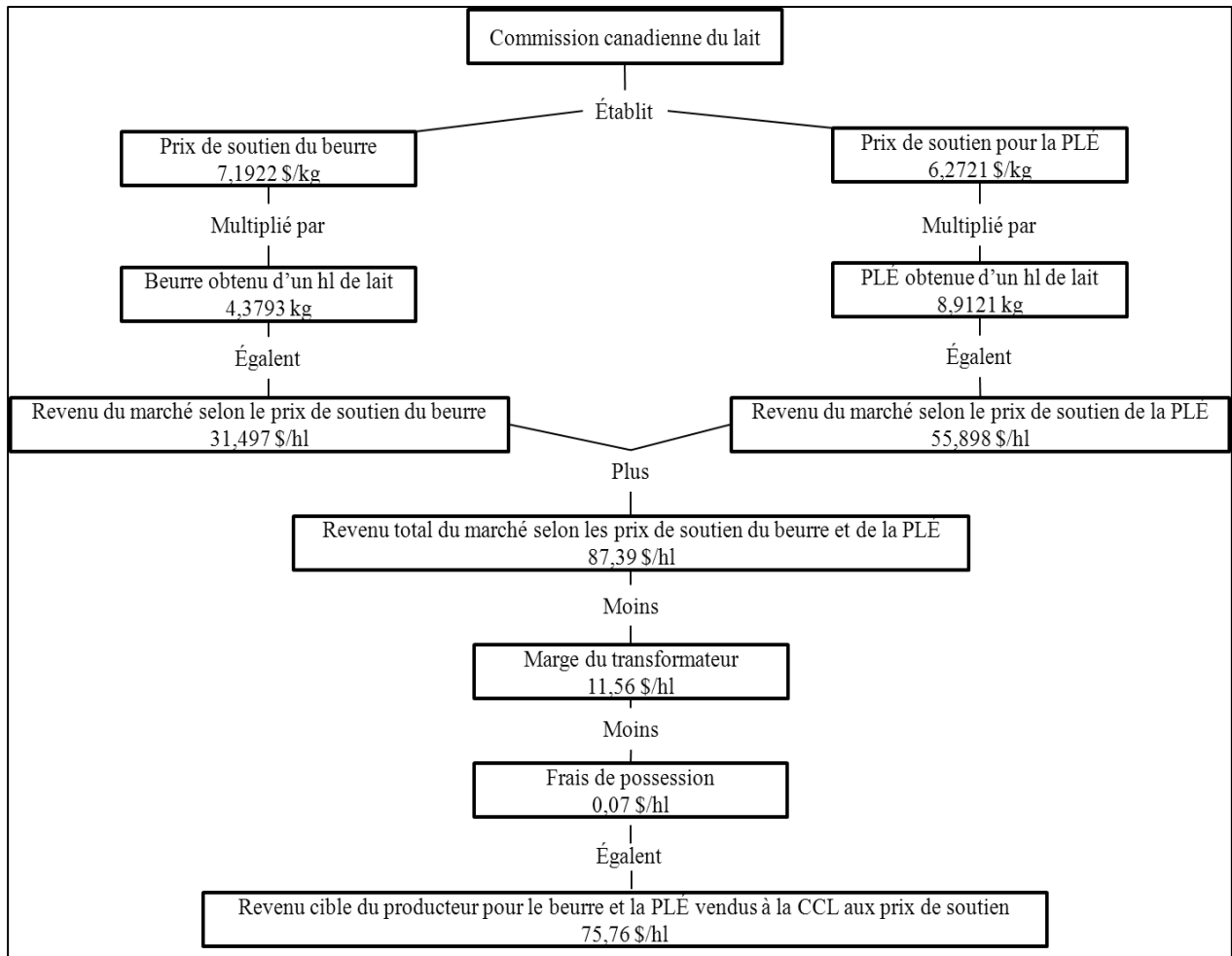
Dans l'**UE**, le soutien du marché interne laitier repose sur un prix d'intervention établi à partir d'un certain seuil pour le beurre et la poudre de lait écrémé. En dessous de ce prix, l'UE intervient pour acheter ces denrées afin d'en diminuer l'offre et de faire remonter le prix du marché jusqu'à ce qu'il atteigne le prix d'intervention. Lorsque le prix du marché est inférieur à 92 % du prix d'intervention durant deux semaines consécutives, les achats, restreints à une certaine quantité, s'effectuent à un prix correspondant à 90 % du prix d'intervention pour le beurre et 100 % pour la poudre de lait.

Au **Canada**, le soutien interne rejoint l'un des objectifs de la CCL, qui est de permettre aux producteurs de lait dont l'entreprise est efficace d'obtenir une juste rétribution de leur travail et de leur investissement (CCL 2008). Ainsi, la CCL assure aux producteurs un prix de soutien pour les quantités produites intra quota qui couvre les coûts de production calculés selon les résultats d'un échantillon représentatif de fermes laitières rentables. Ces résultats ne tiennent pas compte des coûts directs d'acquisition des quotas et sont ajustés à la rémunération du travail calculée sur le salaire d'un ouvrier spécialisé (37 000 €/an). Les prix de soutien pour le beurre et la poudre de lait sont ainsi fixés au niveau fédéral à partir d'une étude nationale annuelle sur des consultations auprès des transformateurs, des restaurateurs et



des consommateurs. Ces prix<sup>35</sup> correspondent au montant payé par la CCL lorsqu'elle achète et vend le beurre et la poudre de lait écrémé (PLE) (cf. Figure 13).

**Figure 13. Système d'établissement des prix de soutien du lait de transformation au Canada**



Source : CCL (2011)

Ainsi, en **France** comme au **Canada**, la **fixation d'un prix d'intervention ou de soutien** permet de réduire les aléas provoqués par les variations cycliques de l'offre présentes en agriculture. Il s'agit d'un mécanisme d'intendance mis en place par les pouvoirs publics pour diminuer les risques face aux variations de prix et ainsi augmenter la performance financière des exploitations.

<sup>35</sup> Il s'agit du prix au 1<sup>er</sup> février 2011 pour 3,6 kg de matière grasse par hectolitre.

Le **prix de soutien couvrant les coûts de production des fermes rentables canadiennes** peut également être perçu comme un mécanisme facilitant imposé par les pouvoirs publics, assurant aux exploitations une rémunération leur permettant de payer leurs charges mais également incitant les exploitations aux coûts de production trop élevés à opter pour une stratégie moins génératrice de charges et ainsi à augmenter leur performance. Il s'agit donc d'un mécanisme ayant une fonction issue de la théorie de l'intendance et du courant disciplinaire de la gouvernance.

Dans l'UE, les pouvoirs publics ont diminué le prix d'intervention avec la réforme de la PAC de 2003. Le prix de 100 kg de beurre est passé de 328 € au 30 juin 2004 à 220 € au 1<sup>er</sup> juillet 2008, soit une baisse d'environ 8 % par campagne (Europa 2008). Les quantités de beurre et de poudre de lait écrémé pouvant être achetées par les pouvoirs publics ont également été limitées (limite pouvant toutefois être repoussée en cas de situation exceptionnelle). La **diminution du prix d'intervention** démontre le choix des pouvoirs publics de se retirer de la gouvernance des prix à la production, qui est de plus en plus soumise au marché. Malgré une adaptation progressive, la crise laitière de 2008/2009 en France a bien montré la difficulté des producteurs à s'adapter au changement d'une gouvernance de protection des prix à une gouvernance confiée au marché.

Afin de compenser en partie la diminution des prix d'intervention, les producteurs laitiers ont eu droit entre 2004 et 2007 à une prime aux produits laitiers. Depuis 2007, elle est découplée du prix du lait et dépend du respect par les producteurs des normes sanitaires et environnementales (FNPL 2008). La fixation d'une **prime liée au respect des normes sanitaires et environnementales** est un mécanisme incitatif permettant aux pouvoirs publics de s'assurer que les producteurs mettent en place des stratégies respectueuses de l'environnement.

#### Soutien des prix : la fixation du prix au producteur

Suite à la fixation du prix d'intervention au **niveau européen**, quatre étapes se succèdent avant d'arriver au prix payé au producteur (FNPL 2009).

- La première étape passe par l'interprofession nationale constituée des trois principaux syndicats de l'industrie laitière<sup>36</sup>, qui se réunissent trimestriellement pour faire des recommandations aux interprofessions régionales sur l'évolution du prix de base à partir de divers indicateurs de marché<sup>37</sup>. Bien qu'elle ne soit que consultative, **la recommandation émanant des syndicats de producteurs et transformateurs** permet de minimiser l'impact de la forte concentration des acheteurs et peut par conséquent être considérée comme un mécanisme de facilitation pour les producteurs. **L'utilisation d'indicateurs du marché** pour établir des recommandations sur le prix du lait, est un mécanisme de contrôle qui prend en compte la réalité de la situation économique laitière européenne et mondiale.

- La seconde étape passe par les interprofessions régionales ou départementales, qui fixent le prix de base et les principales règles de paiement selon la qualité et la composition en matières grasses et protéiques. Ce prix est en effet minoré dans les cas où le lait livré dépasse le seuil bactériologique.

- Dans la troisième étape, les groupements d'entreprises (industriels et coopératives) fixent les primes complémentaires au prix de base en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise de collecte.

- La dernière étape est la **fixation du prix payé au producteur en fonction de la qualité et de la composition du lait livré**. Il s'agit d'un mécanisme incitatif qui vise à favoriser l'utilisation de stratégies menant à une qualité élevée du lait.

Au **Canada**, un processus de calcul semblable est présent. Une fois les prix de soutien établis, les offices de commercialisation provinciaux fixent les prix aux producteurs selon deux types de convention. La première détermine le prix de vente du lait aux transformateurs en fonction de la finalité du produit qui en résulte (AAC 2005). Les prix les plus élevés sont accordés au lait produit pour le marché de consommation intérieur et les prix les plus faibles pour le lait destiné à la fabrication de produits industriels comme le beurre et la poudre de lait écrémé (cf. Annexe 2). Une seconde convention, dite « Programme de permis des classes spéciales du lait », a été signée en 1995 suite aux négociations de l'OMC qui ont induit une augmentation des importations canadiennes de produits laitiers. Pour permettre aux transformateurs

---

<sup>36</sup> Les trois syndicats sont la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), la Fédération nationale des industriels laitiers (FNIL) et la Fédération nationale des coopératives laitières (FNCL).

<sup>37</sup> Les indicateurs sont l'évolution des cotations trimestrielles des produits industriels, l'index des produits de grande consommation export et l'index de compétitivité France-Allemagne.

canadiens d'offrir des produits compétitifs face aux produits importés, il leur est possible d'obtenir un permis de la CCL pour acheter à un prix concurrentiel certains ingrédients laitiers nécessaires à la fabrication de produits sur-transformés (AAC 2005). Ce programme concerne les classes spéciales 5 a), b) et c) du système de classification des classes de lait. Le prix du lait exporté, classe 5 d), est également fixé au niveau fédéral selon les engagements souscrits dans le cadre de l'OMC à propos des subventions à l'exportation.

Au Québec, c'est la FPLQ qui négocie les prix aux producteurs avec le Conseil des industriels laitiers du Québec (CILQ) et Agropur (coopérative agricole), et qui organise la mise en vente collective du lait. Les négociations sont basées sur trois barèmes (MAPAQ 2004) : l'établissement des prix de soutien par la CCL, la grille des prix cibles dans l'Entente sur la mise en commun de tout le lait de l'est (P5)<sup>38</sup>, et les conventions de mise en marché du lait négociées entre la FPLQ et les industriels<sup>39</sup>. Le **droit de la FPLQ à négocier** le prix du lait pour tous les producteurs québécois est un véritable moyen de combattre le rapport de force inégalitaire entre industriel et producteur. Tout comme la possibilité qu'ont les syndicats français de producteurs, coopératives et industriels à faire des recommandations sur le prix du lait, ce droit à négocier est une structure qui facilite la prise de décision au niveau des stratégies commerciales des producteurs de lait québécois.

Le prix du lait payé au producteur dépend là aussi de sa qualité selon des composantes en matières grasses, protéines, lactose et autres solides. Tout comme en France, le **paiement du lait selon sa qualité** est un mécanisme d'incitation utilisé afin que les producteurs s'impliquent dans la qualité du lait à travers une incitation par le prix d'achat. Ce prix ne dépend toutefois pas de la laiterie, contrairement à la France où les variations de prix peuvent être très importantes d'une laiterie à l'autre selon le produit final obtenu.

---

<sup>38</sup> Les ententes de mises en commun sont détaillées dans l'encadré ci-dessous.

<sup>39</sup> Les conventions de mise en marché du lait existent au Québec depuis 1995. Elles concernent les garanties et règles d'approvisionnement, les modalités de réquisition et de mesure des volumes, les définitions des classes de lait et des règles de vérification, les prix et les primes, les obligations, normes et pénalités liées à la qualité du lait et les procédures de renouvellement et de règlement des différends (Bourbeau 2010).

### Ententes sur les mises en commun

L'Entente globale sur la mise en commun des revenus du lait (P10) a été mise en place pour pallier les risques liés à l'évolution des marchés intérieurs et tenir compte des revenus des classes spéciales [5(a), (b) et (c)] faisant partie du Programme de permis des classes spéciales du lait. Pour ne pas créer de disparité entre les provinces et les producteurs, les recettes provenant des classes spéciales sont en effet mises en commun pour être redistribuées.

Cette première entente a encouragé les producteurs canadiens à s'unir davantage en créant une autre entente concernant la mise en commun de tout le lait de l'est (P5). Depuis 1996, l'Ontario, le Québec, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et l'Île-du-Prince-Édouard mettent en effet en commun les revenus de toutes les ventes de lait (consommation et transformation) ainsi que les coûts de transport et les frais d'écémage.

Sur ce modèle, les provinces de l'ouest du Canada (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique) créent l'année suivante leur Entente sur la mise en commun du lait de l'ouest (P 4).

### Protection aux frontières

Dans **les deux pays**, la protection aux frontières agit tant sur les importations que sur les exportations. Le contrôle des importations permet d'empêcher l'envahissement du marché intérieur par des produits trop fortement concurrentiels. Ces barrières à l'entrée entraînent un prix interne plus élevé que le prix mondial, qui oblige généralement à subventionner les exportations. Le **contrôle des importations et les subventions aux exportations** sont des mécanismes de facilitation ayant pour objectif de protéger le revenu des exploitants laitiers. Depuis 1994, les contingents tarifaires imposés par l'OMC poussent à une plus grande ouverture des marchés internes. En 2008, l'accord de Hong Kong spécifie que toutes les subventions à l'exportation doivent être éliminées avant 2013. La décision est problématique pour l'UE, qui exporte environ 10 % de son lait sur le marché international grâce à ces restitutions à l'exportation. Sans ces subventions, les produits resteront sur le marché européen au risque d'accroître une offre qui va faire baisser les prix, la demande européenne ne pouvant pas augmenter de façon proportionnelle. Les **contraintes imposées par l'OMC en termes d'ouverture des frontières et de restriction des subventions aux exportations** sont deux mécanismes de contrôle qui obligent les producteurs à opter pour des stratégies leur permettant d'améliorer leur performance et leur compétitivité vis-à-vis des pays concurrents.

### Synthèse de la gouvernance par les pouvoirs publics

Les mécanismes de gouvernances émis par les acteurs institutionnels ont dans la majorité des cas des attentes différentes entre la France et le Québec (cf. Tableau 12)<sup>40</sup>. Dans un contexte comme celui du **Québec**, où la totalité du lait produit est vendue à un prix « garanti » par la FPLQ, l'agriculteur est déconnecté du marché. Il devient insensible aux risques du marché (volatilité des prix), mais aussi à l'innovation, au développement de nouveaux produits ou encore au besoin du consommateur. Dans la mesure où le prix qu'il reçoit est basé sur les coûts de production, le risque économique est nul tant que le niveau d'efficacité technique de l'exploitation est au moins égal à celui du modèle sur lequel repose le calcul des coûts. Cette réalité cantonne l'agriculteur dans une fonction de producteur (Levallois et al. 2009) qui ne le pousse pas à développer une logique de dirigeant, d'actionnaire ou d'entrepreneur. De plus, les producteurs québécois disposent d'un financement abondant et facilement accessible, dont nous discutons au cours de ce chapitre, qui laisse à penser que le risque financier est nul ou faible, ce qui conforte l'exploitant dans son rôle de producteur. Nous qualifions dans cette thèse le système de politiques publiques comme étant facilitateur dans le secteur laitier québécois. En effet, les acteurs institutionnels ont instauré des mécanismes permettant de diminuer les risques, d'assurer la vente des quantités produites et d'obtenir un prix permettant de couvrir les coûts de production. Les pouvoirs publics du Canada et du Québec semblent donc s'être inspirés de la théorie de l'intendance afin de construire leur intervention dans un objectif d'amélioration de la performance financière des exploitations.

Quant aux **producteurs français**, le retrait programmé des pouvoirs publics de la gouvernance de la filière au profit du marché ne permettra plus de compenser les faiblesses économiques du secteur laitier. Par conséquent, ce secteur, voire l'ensemble du secteur agricole français et européen, sera davantage comparable aux autres secteurs économiques où le rôle des banques et des marchés est déterminant dans la gouvernance des TPE. Au niveau de la gouvernance institutionnelle, les acteurs publics se font remplacer par les marchés. Ceci implique la disparition de plusieurs mécanismes de facilitation tels que le contrôle étatique des quotas et le lien entre ceux-ci et le foncier et la fixation du prix d'intervention. Nous qualifions dans cette thèse le système de politiques publiques comme étant disciplinaire. Bien que certains mécanismes semblent s'inspirer de la théorie de l'intendance, la diminution des

---

<sup>40</sup> Dans le tableau 12, les mécanismes sont suivis d'abréviation entre parenthèses. Ces abréviations sont : CT pour contrôle, I pour incitatif et F pour facilitation.

**Tableau 12. Synthèse des mécanismes de gouvernance des acteurs institutionnels**

Mécanismes de gouvernance	Attentes	
	France	Québec
<b>Système de contingentement jumelé à la pénalité sur les quantités produites hors quota (CT)</b>	-Restreindre la production -Diminuer les dépenses publiques liées aux surplus de production	
<b>Contrôle étatique des mouvements de quotas entre les producteurs (CT et F)</b>	-Préserver une agriculture de taille moyenne -Éviter la concentration dans certaines régions	
<b>Lien entre le quota et le foncier (CT et F)</b>	-Éviter une concentration des quotas dans les zones de production et exploitations intensives	
<b>Fixation d'une valeur monétaire au quota et système d'échange (CT)</b>		-Discipliner les producteurs pour qu'ils obtiennent une performance financière suffisante à l'acquisition de parts de marché
<b>Limitation du prix du quota (CT et F)</b>		-Éviter la surévaluation du prix du quota -Réduire le prix de l'accès au marché
<b>Fixation d'un prix d'intervention ou de soutien (F)</b>	-Réduire les aléas provoqués par les variations d'offre -Diminuer les risques face aux variations de prix	
<b>Prix de soutien couvrant les coûts de production (F et I)</b>		-Assurer une rémunération couvrant les coûts de production -Inciter les exploitations aux coûts de production trop élevés à les réduire
<b>Prime liée au respect des normes sanitaires et environnementales (I)</b>	-Assurer la mise en place de stratégies visant l'augmentation de la performance environnementale	
<b>Recommandation des syndicats (F)</b>	-Minimiser l'impact de la forte concentration des acheteurs	
<b>Utilisation d'indicateur de marché (CT)</b>	-Prendre en compte la réalité du marché des produits laitiers dans les recommandations de prix	
<b>Fixation du prix au producteur en fonction de sa qualité et de sa composition (I)</b>	-Inciter les exploitations à utiliser des stratégies de qualité élevée	
<b>Négociation de la FPLQ sur le prix du lait (F)</b>		-Équilibrer le rapport de force entre producteurs et transformateurs
<b>Contrôle des importations et subventions aux (F) exportations</b>	-Protéger le revenu des producteurs	
<b>Contraintes imposées par l'OMC (CT)</b>	-Obliger les producteurs à opter pour des stratégies leur permettant d'améliorer leur performance et leur compétitivité	

Source : de l'auteur

aides à la production laitière et la restriction de la production sans prix garantis semblent montrer que les acteurs institutionnels en France s'inspire de la théorie de l'agence favorisant la diminution des conflits d'intérêts afin d'assurer la performance financière des exploitations laitières.

Les pouvoirs publics sont les acteurs de la gouvernance dont le mode de fonctionnement a été le mieux étudié et le plus décrit étant donné qu'ils agissent sous forme de lois pour tous les individus concernés. Les mécanismes qu'ils mettent en place s'appliquent donc de façon identique pour tous les producteurs bien que leur rôle puissent parfois varier : par exemple, le contrôle étatique des mouvements de quotas en France est contrôlant pour certains et facilitant pour d'autres. Par contre, les acteurs non-institutionnels des TPE (famille et associés, banques, clients, fournisseurs, salariés) ont été peu étudiés étant donné qu'ils agissent par l'entremise de contrats individuels dont les clauses peuvent varier selon chaque entreprise, ce qui limite la compréhension de leurs mécanismes et de leurs objectifs. L'un des buts de cette thèse vise justement à pallier cette lacune en ne focalisant pas uniquement sur l'impact des différentes politiques publiques sur la performance des exploitations, mais en considérant également les acteurs non-institutionnels. Il est important de souligner que nous considérons que les mécanismes de gouvernance émis par les pouvoirs publics et les marchés forment un cadre de fonctionnement à l'intérieur duquel les acteurs non-institutionnels et les entreprises évoluent. Ainsi, la gouvernance émise par les acteurs institutionnels influence non seulement les producteurs mais également certains autres acteurs de la filière qui sont limités, entre autres, par les lois sur lesquelles repose le système de régulation.

### **3.2. Gouvernance non-institutionnelle : influence dépendante de la gouvernance institutionnelle**

L'objectif de cette section est de déterminer les différences dans le fonctionnement des acteurs non-institutionnels entre les deux pays afin d'émettre des sous-hypothèses sur l'impact de la gouvernance émise par ces derniers.

#### *Gouvernance par la famille et les associés*

L'étude du rôle de la famille et des associés dans l'analyse de la gouvernance revient à s'intéresser à l'influence de la structure de propriété, des membres de la famille et des associés : « *Qui sont les actionnaires des exploitations laitières ? Sont-ils des membres de la*



*famille du dirigeant ou pas ? Quel type de gouvernance la famille et les associés mettent-ils en place et dans quel objectif ? Quels sont les mécanismes utilisés ?* ». Bien que la présence de la famille dans les exploitations agricoles françaises et québécoises soit indéniable, il n'existe pas d'étude, à notre connaissance, permettant de cerner les caractéristiques de la gouvernance portée par ces acteurs et de répondre à ces questions. Les chercheurs en gestion et en sociologie agricole se sont pourtant fortement intéressés à l'agriculture familiale ou à l'exploitation agricole familiale. La définition même de ce type d'exploitation a donné lieu à de nombreuses publications tout comme plusieurs aspects de la problématique liée à son transfert intergénérationnel. Nous disposons des résultats des différentes recherches sur la gouvernance dans les entreprises familiales pour aiguiller notre réflexion sur celle des exploitations laitières (cf. Chapitre 1). Ainsi, nous avons rapporté des écrits mentionnant que la famille en tant qu'acteur de la gouvernance peut avoir des attentes économiques mais également non-économiques telles que la pérennisation de l'entreprise. Une famille ou des associés ayant cet objectif influencent le dirigeant de façon à ce qu'il opte pour des stratégies favorisant la réussite de cette pérennisation et non nécessairement pour la maximisation de la performance financière. Ils sont libres d'agir en fonction de cet objectif tant qu'ils ne sont pas eux-mêmes soumis à une gouvernance appliquée par les acteurs institutionnels et non-institutionnels dans un objectif contraire.

Nous supposons dans cette thèse que plus la gouvernance, autre que celle émise par la famille et les associés, est disciplinaire dans un objectif de performance financière, comme en France laitière, plus la latitude managériale de ceux-ci est restreinte et moins ils influencent le dirigeant dans un objectif autre que la performance financière. Cela s'explique par le fait que ce groupe d'acteurs est à notre avis soumis, tout comme le dirigeant, aux mécanismes imposés par les autres acteurs et qu'ils peuvent donc agir uniquement dans l'espace discrétionnaire qui leur est accordé. À l'inverse, dans un système de gouvernance où les acteurs mettent en place des mécanismes de facilitation, comme au Québec laitier, favorisant l'élargissement de la latitude managériale, la famille et les associés auront plus d'influence sur la prise de décision stratégique du dirigeant. Nous voulons ici émettre une première sous-hypothèse proposant que plus les pouvoirs publics accompagnent leur agriculture, plus l'influence de la famille et des associés sur le dirigeant est importante :

**H1a. L'influence de la famille et des associés dans la gouvernance des TPE est supérieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.**

Gouvernance par les banques

Les banques ont un rôle déterminant dans le financement de l'agriculture (Grant et MacNamara 1996), comme le montrent plusieurs recherches sur la gouvernance de la relation banque/exploitation agricole tant aux États-Unis (Barry et Robison 2001) qu'en France (Benjamin et Phimister 2002 ; Cadot 2008) ou dans d'autres pays européens (Grant et MacNamara 1996). Du fait de la protection des pouvoirs publics, ce secteur économique revêt un caractère stable et peu risqué qui attire les banques. Cette situation est contraire à celle trouvée dans les autres secteurs constitués de TPE et PME, qui sont davantage perçus par les banques comme risqués et fragiles, ce qui a comme conséquence des exigences élevées sur les prêts bancaires (Marchesnay et Fourcade 1997).

Dans leur analyse de la gouvernance dans les exploitations agricoles grâce à la théorie de l'agence, Barry et al. (2001) donnent la priorité à l'étude de la relation entre l'exploitant et les banques, tout comme le suggère Charreaux (1998a) pour les petites entreprises. Ils insistent sur les problèmes de sélection adverse (la possibilité qu'un projet d'exploitant puisse être plus risqué que le niveau évalué avant l'ouverture du prêt) et d'aléa moral (l'exploitant pouvant prendre plus de risques que ceux qui ont été anticipés), occasionnés par une forte asymétrie d'information due en partie aux spécificités du milieu agricole. Avec la fin du monopole d'État des prêts aux agriculteurs, cela a d'ailleurs incité certaines banques à se spécialiser dans les prêts agricoles tant en France qu'au Québec.

Au **Québec**, depuis 2001, la Financière Agricole du Québec (FADQ) est un organisme qui relève directement du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), avec un financement provenant à 59 % du gouvernement provincial, 13 % du fédéral et 28 % des contributions annuelles des producteurs. La FADQ offre plusieurs services aux producteurs autant au niveau du financement, des investissements que des assurances et de la protection du revenu. Entre autres choses, elle offre aux producteurs agricoles de garantir leurs prêts dans les banques à un faible taux d'intérêt afin de leur faciliter l'accès au crédit. Elle n'octroie pas les prêts mais offre des garanties aux banques à concurrence de 5 000 000 \$. Les banques ont alors saisi l'opportunité de conquérir un

nouveau marché devenu ainsi très sécuritaire (garanties gouvernementales, valeur des actifs en hausse, prix de plusieurs produits agricoles basés sur les coûts de production<sup>41</sup> et non sur le marché). À cela s'ajoute la valeur monétaire du quota laitier qui, tant qu'il existe, constitue un actif immatériel très rassurant pour les banques (Institut de l'élevage 2009) et les incite à réduire leur gouvernance au sein des exploitations laitières. La **garantie de prêts par la FADQ** est un mécanisme de gouvernance mis en place par les pouvoirs publics pour inciter les banques québécoises à minimiser l'impact de leur gouvernance sur les exploitations agricoles et ainsi faciliter les investissements dans ces entreprises. Il s'agit donc d'un mécanisme de gouvernance des pouvoirs publics inspiré par la théorie de l'intendance qui diminue la gouvernance disciplinaire des banques envers les producteurs.

Au niveau **français**, aucun système de garantie de prêts n'existe. Bien qu'il existe une banque spécialisée dans le domaine, le Crédit Agricole SA, ce secteur devient plus risqué du fait du relâchement de la gouvernance par les pouvoirs publics et des répercussions sur le secteur de la crise de 2008/2009. Contrairement au Québec, où les exploitations laitières sont peu soumises au manque d'accès aux emprunts bancaires, les exploitations françaises sont soumises à une gouvernance disciplinaire plus importante. Cette situation nous incite à émettre la sous-hypothèse selon laquelle plus l'état accompagne financièrement son agriculture, moins l'influence des banques est forte :

**H1b. L'influence des banques dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.**

#### Gouvernance par les clients

L'attente des clients (transformateurs, grossistes, consommateurs) dans la gouvernance est, selon Hill et Jones (1992), la valorisation du prix payé, dans le cas précis, du lait. À noter que dans la production laitière tout comme dans la production agricole en général, les clients sont dans la majorité des cas des transformateurs ou des grossistes et donc rarement directement

---

<sup>41</sup> Cinq productions sont en effet gérées par la gestion de l'offre accompagnée de quotas de production et de prix couvrant les coûts de production : lait, poulet, dindon, œufs d'incubation et de consommation.

les consommateurs<sup>42</sup> (Agreste 2010). Les premiers peuvent être des industriels privés dont l'objectif, en plus de valoriser le prix payé, est de faire des profits, ou des coopératives de producteurs, pour lesquelles l'objectif est plutôt d'assurer un meilleur revenu à leurs membres. Toutefois, peu importe le statut des transformateurs, la détermination du prix du lait payé aux producteurs laitiers français et québécois est faite en plusieurs étapes, qui ont été définies à la section précédente sur la gouvernance institutionnelle.

En **France**, nous avons constaté que le prix au producteur variait selon la laiterie à laquelle il livre. Ce prix varie selon le type de produits issus de la transformation et le cahier des charges imposés par le transformateur (produits conventionnels ou biologiques, produits de type appellation d'origine protégée). Ainsi, la laiterie peut influencer certaines stratégies des producteurs, notamment par son créneau commercial.

Au **Québec**, au contraire, le produit final n'influence pas les exploitants laitiers du fait que leur lait est vendu à un client unique (FPLQ) qui négocie avec les transformateurs. Étant donné le système d'entente pour la mise en marché de tout le lait, les revenus entre producteurs ne varient pas selon la destination de leur lait. Il en résulte donc la sous-hypothèse selon laquelle l'influence du client est plus forte s'il n'y a pas de monopole comme au Québec (avec prix indifférenciés et garantis) :

**H1c. L'influence des clients dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.**

#### *Gouvernance par les fournisseurs*

L'attente des fournisseurs dans leur relation avec les producteurs est d'obtenir un prix juste pour les intrants vendus (Hill et Jones 1992). Dans le secteur laitier **québécois**, le calcul du prix aux producteurs en fonction des coûts de production, comme expliqué à la section précédente, stabilise l'influence des variations du prix des intrants sur les producteurs. Ainsi, la gouvernance émanant des fournisseurs d'intrants semble avoir peu d'impact sur les stratégies de production laitière au Québec. Les producteurs **français**, qui ne disposent pas

---

<sup>42</sup> En France, en 2010, les livraisons de lait entier à l'industrie représentaient 98,2 % de la production totale de lait, le reste servant à la fabrication de produits fermiers et aux ventes directes et autoconsommation de lait entier.

d'un tel dispositif, sont davantage influencés par les prix proposés par leurs fournisseurs, comme le démontre l'impact de la hausse des charges dans la crise de 2008/2009. Ce qui laisse supposer que l'influence des fournisseurs est plus forte lorsque le prix reçu aux producteurs est indexé sur les coûts des intrants :

**H1d. L'influence des fournisseurs dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.**

### Gouvernance par les bailleurs

Le fermage est une alternative à l'achat du foncier agricole. Il s'agit du principal mode de faire-valoir dans l'agriculture française<sup>43</sup> tandis qu'il représente moins de 20 % de la superficie agricole au Québec (Groupe AGÉCO 2009b). Le fermage fait intervenir un nouvel acteur dans la gouvernance dans les exploitations agricoles : le bailleur. Bien qu'il ne fasse pas de prêt monétaire à l'agriculteur, ce dernier se substitue aux banques en offrant ses terres en location, freinant ainsi le besoin de financement lié à l'achat de foncier. Afin de respecter sa part du contrat, le producteur doit pouvoir obtenir un chiffre d'affaires suffisant pour honorer le prix de cette location. La présence d'un bailleur peut donc être considérée comme un mécanisme disciplinaire qui incite le producteur à une « bonne gestion » du bien qui lui est confié et comme un mécanisme de facilitation qui lui évite d'avoir recours au financement pour l'achat de la terre. Toutefois, l'aspect disciplinaire peut dépendre, à notre avis, de la « nature » du bailleur. En effet, s'il s'agit d'un membre de la famille du propriétaire/dirigeant, des mécanismes de gouvernance suivant les principes de la théorie de l'intendance risquent de surpasser les mécanismes disciplinaires, par exemple en diminuant le montant des loyers ou en n'imposant pas le remboursement, en temps, des loyers. Il faut toutefois noter que le fait d'être propriétaire plutôt que locataire permet aux producteurs d'avoir une garantie supplémentaire à offrir à la banque lors d'un emprunt. Cela permet de réduire les contraintes imposées par cette dernière, qui considère le prêt moins risqué et par conséquent diminue sa gouvernance disciplinaire sur le producteur.

La gouvernance effectuée par les propriétaires fonciers est elle aussi gouvernée par les pouvoirs publics en France tandis qu'elle n'est pas soumise à des lois particulières au Québec.

---

<sup>43</sup> En 2007, le fermage représentait plus de 76 % de la surface agricole utilisée (SAU).

Ainsi, les différentes lois sur la politique foncière agricole **française** ont permis de limiter les impacts de la gouvernance par les bailleurs sur les producteurs fermiers<sup>44</sup>. Il existe en France, depuis plus d'un demi-siècle, une législation régissant le statut du fermage et du métayage (1945) qui a été améliorée au cours des années avec une dernière modification en 2010. Dès l'origine de ces statuts, l'objectif des pouvoirs publics était de limiter la latitude décisionnelle des bailleurs sur les locataires en limitant leurs droits et le montant de la rente exigée aux fermiers pour la location des terres (Coulomb 1999). Aujourd'hui, ces éléments sont limités par :

- la réglementation du droit de reprise, qui empêche un bailleur de reprendre sa propriété foncière à moins qu'il s'engage à cultiver lui-même ses terres ou que l'un de ses descendants, diplômé en agriculture, s'engage à le faire. Les améliorations apportées au fonds de terre ou encore les investissements faits dans des bâtiments agricoles sur ces terres peuvent être soumis à une indemnisation de la part du bailleur envers le fermier lorsque le bail prend fin. La durée minimale des baux ruraux est également légalisée à 9 années ;
- la limitation du montant des fermages est établie annuellement depuis 2010 d'après la Loi de Modernisation de l'Agriculture, selon un indice national des fermages<sup>45</sup>. Cet indice est calculé selon le mode suivant : 60 % correspond à l'indice du revenu brut d'entreprise agricole par hectare constaté au niveau national et 40 % à l'indice général des prix (Chambres d'Agriculture d'Ile-de-France 2011). Ainsi, une hausse maximale de 2,92 % du montant du fermage de 2010 pouvait être appliquée pour l'année 2011<sup>46</sup>.

Au **Québec**, la location du foncier n'est pas soumise à une réglementation particulière. Contrairement à la France, les fermiers n'ont pas de droits spécifiques et il n'existe pas de loi limitant les conditions de la location et les loyers des terres en fermage. Au niveau législatif, les baux agricoles sont rédigés selon les principes du Code civil du Québec au même titre, par exemple, que la location d'un immeuble commercial (Amireault 2000). D'ailleurs, il n'existe aucune donnée sur le montant provincial ou national des loyers des terres au Québec ni même au Canada (Groupe AGÉCO 2009b). En 2009, une enquête sur les coûts de location des terres

---

<sup>44</sup> L'adjectif « fermier » signifie que le producteur utilise la terre sous un droit de fermage, il est donc locataire et non propriétaire des terres qu'il cultive.

<sup>45</sup> Auparavant, les indices étaient calculés différemment dans chaque département.

<sup>46</sup> La période annuelle pour les baux s'étend du 1er octobre au 30 septembre.

agricoles a été effectuée par le MAPAQ au niveau d'une seule région administrative, le Bas-Saint-Laurent, afin d'obtenir un portrait de la situation des loyers payés et de la condition des baux (MAPAQ 2009). Les conclusions du rapport sont que 73 % des terres louées sont régis par un bail d'une moyenne de 5 ans et que 16 % n'ont pas de loyer monétaire mais plutôt un loyer en termes d'échange de biens, de paiement des taxes et d'entretien de la terre. Selon cette étude, le montant des loyers, dont la moyenne correspond à 3 ou 4 % de la valeur marchande de la terre, dépend de diverses caractéristiques : la situation géographique de la terre, l'offre et la demande pour les terres dans cette région, la qualité des sols, le drainage et les travaux nécessaires pour la cultiver.

La législation protégeant et facilitant la location des terres en France laisse supposer que l'influence du bailleur est plus faible lorsqu'il existe une réglementation régissant les baux. Toutefois, nous supposons que l'influence du bailleur est plus élevée en France puisque l'accès aux terres agricoles et aux emprunts bancaires nécessaires à cet achat est plus restreint qu'au Québec. Par conséquent, les producteurs français sont soumis à leur bailleur afin de pouvoir obtenir des quotas laitiers. Les producteurs québécois n'étant pas soumis à l'obligation de détenir des terres et ayant une plus grande facilité d'accès aux terres agricoles sont à notre avis moins influencés par les bailleurs. Ce qui s'explique par la présence des mécanismes institutionnels de facilitation principalement instaurés au niveau des prêts bancaires.

**H1e. L'influence des bailleurs dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.**

#### Gouvernance par les salariés

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, les conditions du marché de l'emploi peuvent influencer le choix du dirigeant de rester ou pas propriétaire de son entreprise mais également la gouvernance émise par les salariés. Effectivement, ils sont tentés d'augmenter leur attente de rémunération pour le travail effectué, soit le salaire, ainsi que les conditions de travail lorsque le marché de l'emploi est propice (Hill et Jones 1992). Au contraire, un employé se satisfera d'un salaire et de conditions de travail moins favorables si le marché de l'emploi est saturé. En ce qui concerne le marché de l'emploi en production agricole, au Québec comme en France, il existe une pénurie de main-d'œuvre qualifiée (AGRIcarrières 2008 ;

Gambino 2009). Ces problèmes de pénurie diffèrent entre les petites et les grandes exploitations, qui ne sont pas à la recherche d'un même type de salariés. Dans les premières, la main-d'œuvre est recherchée principalement pour combler les besoins en remplacement, tandis que dans les secondes, c'est plutôt pour satisfaire des postes permanents (Gambino 2009). Selon le courant disciplinaire de la gouvernance, cette pénurie de main-d'œuvre diminue la latitude managériale des dirigeants, qui doivent être en mesure de rémunérer et d'offrir des conditions de travail satisfaisant les exigences des salariés.

L'analyse de l'évolution du travail salarié dans les exploitations agricoles démontre d'intéressants constats influençant la gouvernance de ces dernières (Peltier et al. 2009). Tout d'abord, il y a eu entre 1988 et 2005 en France une diminution du travail fourni par la population familiale totale<sup>47</sup> passant de 84 % à 73 % du travail total. Les principales raisons à l'origine de cette diminution sont (Gambino 2009 ; Peltier et al. 2009) : l'évolution du statut dans l'entreprise des conjoint(e)s et l'augmentation du travail hors ferme. Au Québec, la main-d'œuvre familiale correspondait en 2004 à 76 % des travailleurs dans la production laitière (AGRICarières 2008), soit une proportion similaire dans les deux pays. Il y existe également une baisse de la disponibilité de la main-d'œuvre familiale (AGRICarières 2008). Moran et Trudeau (1991) arrivent au même constat : « *dans un contexte d'expansion de la taille des fermes et d'un faible bilan démographique, les familles agricoles québécoises doivent donc de plus en plus recourir à des salariés externes à l'unité familiale* ».

L'avancement du salariat indique une future modification des exploitations et de leur structure de gestion. Les dirigeants devront se soucier de ces nouveaux arrivants, de plus en plus compétents et diplômés, dont le nombre, selon les experts, augmentera au cours des prochaines années (Peltier et al. 2009). Des mécanismes de gouvernance permettant la réduction des conflits d'intérêts entre propriétaire/dirigeant et salariés devront être instaurés. Ces mécanismes aideront d'une part à augmenter la création de valeur et d'autre part à attirer une main-d'œuvre de qualité. Nous proposons ici qu'au Québec comme en France, la présence de salariés influence la prise de décision autant par des mécanismes disciplinaires que cognitifs puisque les salariés peuvent être porteurs d'idées innovantes et par le fait même enrichir les savoir-faire et les compétences des propriétaires/dirigeants. Nous n'émettons

---

<sup>47</sup> La population familiale totale inclut les chefs d'exploitation et co-exploitants, les conjoints non co-exploitants et les autres actifs familiaux.



toutefois pas de sous-hypothèse sur la supériorité de l'influence des salariés dans un des deux pays puisqu'il ne semble pas y avoir de différence dans la gouvernance institutionnelle les concernant.

Dans cette section, nous avons pu constater les principales différences pouvant influencer la gouvernance des acteurs non-institutionnels sur les dirigeants des exploitations laitières québécois et françaises et émettre des sous-hypothèses concernant ces différences (cf. Tableau 13). Les mécanismes d'intendance instaurés par les pouvoirs publics québécois offrent, selon nos sous-hypothèses, une influence supérieure à la famille et aux associés et inférieure aux autres groupes d'acteurs en comparaison à celle retrouvée en France.

Dans la prochaine section, nous discutons du dernier acteur du modèle de la gouvernance élargie, le dirigeant, qui, bien que limité dans ses actions par les mécanismes instaurés par les autres acteurs, peut influencer les choix stratégiques et la performance de l'entreprise par diverses caractéristiques.

### **3.3.Poids du dirigeant dans la gouvernance des TPE laitières**

Plusieurs auteurs ont démontré que les différentes approches du management stratégique, sont applicables en agriculture (Harling et Quail 1990 ; Rougoor et al. 1998 ; Ondersteijn et al. 2003). La différence de résultats économiques entre les exploitations est d'ailleurs généralement attribuée aux différences de management par les agriculteurs (Boehlje et Eidman 1984). L'influence du management sur la performance est donc a priori tout aussi importante dans les exploitations agricoles que dans les autres TPE.

Rougoor et al. (1998) considèrent les capacités managériales comme un facteur à part entière de la fonction de production, hors les facteurs traditionnels (terre, travail, capital). En économie, celles-ci sont pourtant souvent reléguées aux oubliettes et donc rarement explicitées et mesurées. Ces auteurs proposent un cadre d'analyse du fonctionnement entre les capacités managériales et les résultats d'exploitation (cf. Figure 14), suggérant de diviser les différents aspects des capacités managériales en deux groupes :

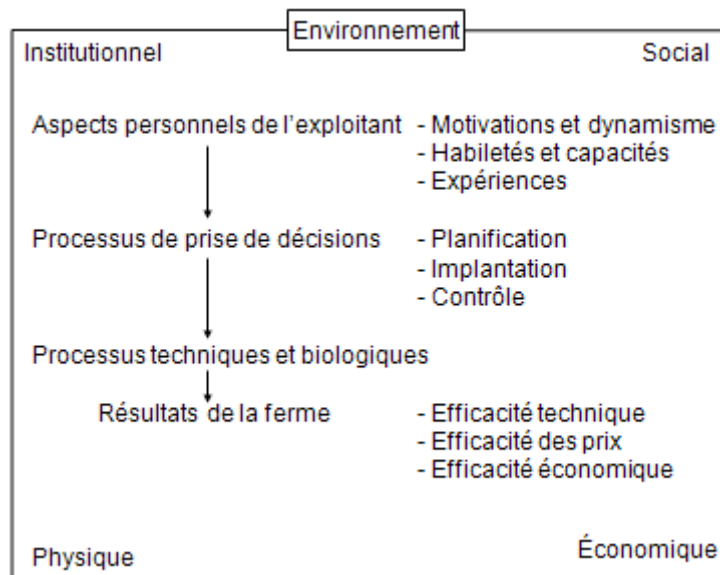
- critères personnels tels que l'âge et l'éducation ;
- critères liés au processus décisionnel tels que les procédures et pratiques de planification, d'implantation et de contrôle des décisions.

**Tableau 13. Particularités de la gouvernance des acteurs non-institutionnels français et québécois et sous-hypothèses**

Acteurs non-institutionnels	Particularités		Sous-hypothèses
	Québec	France	
<b>Famille et associés</b>	-Latitude managériale supérieure étant donné les mécanismes facilitateurs instaurés par les pouvoirs publics		H1a. L'influence de la famille et des associés dans la gouvernance des TPE est supérieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.
<b>Banque</b>	- Garantie de prêts par la FADQ		H1b. L'influence des institutions financières dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.
<b>Client</b>	-Client unique (FPLQ) -Entente de la mise en marché de tout le lait		H1c. L'influence des clients dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.
<b>Fournisseur</b>	-Prix du lait au producteur variant selon les coûts des intrants		H1d. L'influence des fournisseurs dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.
<b>Bailleur</b>	-Accès facile aux emprunts nécessaires à l'achat des terres agricoles	-Bailleur limité dans leur latitude managériale par des restrictions au niveau des conditions des baux et des loyers -Obligation des producteurs laitiers de détenir en propriété ou en location des terres agricoles	H1e. L'influence des bailleurs dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.
<b>Salarié</b>	- Diminution de la main-d'œuvre familiale - Pénurie de main-d'œuvre non-familiale et qualifiée		

Source : de l'auteur

**Figure 14. Capacités managériales en relation avec l'environnement, les processus biologiques et les résultats de l'exploitation agricole.**



Source : Rougoor et al. (1998)

Le point de départ de ce cadre d'analyse concerne les critères propres à l'exploitant, tels que la motivation, l'habileté, la capacité et l'expérience qui influencent son processus de prise de décision pour tenter d'optimiser les processus techniques et biologiques de l'exploitation. Ce sont ces processus qui déterminent finalement les résultats de l'entreprise. Ceux-ci se produisent dans un cadre environnemental où interagissent différentes contraintes émanant des institutions, du marché, de la société et de la structure biophysique de l'exploitation. Pour eux, l'environnement institutionnel comprend les différentes réglementations étatiques définies précédemment pour la production laitière ; l'environnement social permet de prendre compte les interactions avec la famille de l'agriculteur ; l'environnement physique inclut des notions telles que la température, les caractéristiques biochimiques des sols ; l'environnement économique représente le marché avec la détermination des prix des intrants et des produits. Ces auteurs concluent que la prochaine étape dans les études sur la performance des exploitations agricoles devrait être d'inclure les variables concernant la prise de décision. Nous pouvons faire un rapprochement entre ce cadre et celui de la TES pour supposer une applicabilité de cette dernière au milieu agricole en mettant en avant le rôle du dirigeant, toutefois contrôlé par différents éléments externes.

Nous supposons dans cette thèse que, comme le mentionne la TES, plus les acteurs de la gouvernance limitent la latitude managériale, moins les caractéristiques du dirigeant influencent les stratégies et la performance :

**H2a. L'influence des dirigeants sur les stratégies et la performance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les acteurs institutionnels et non-institutionnels mettent en place des mécanismes limitant la latitude managériale.**

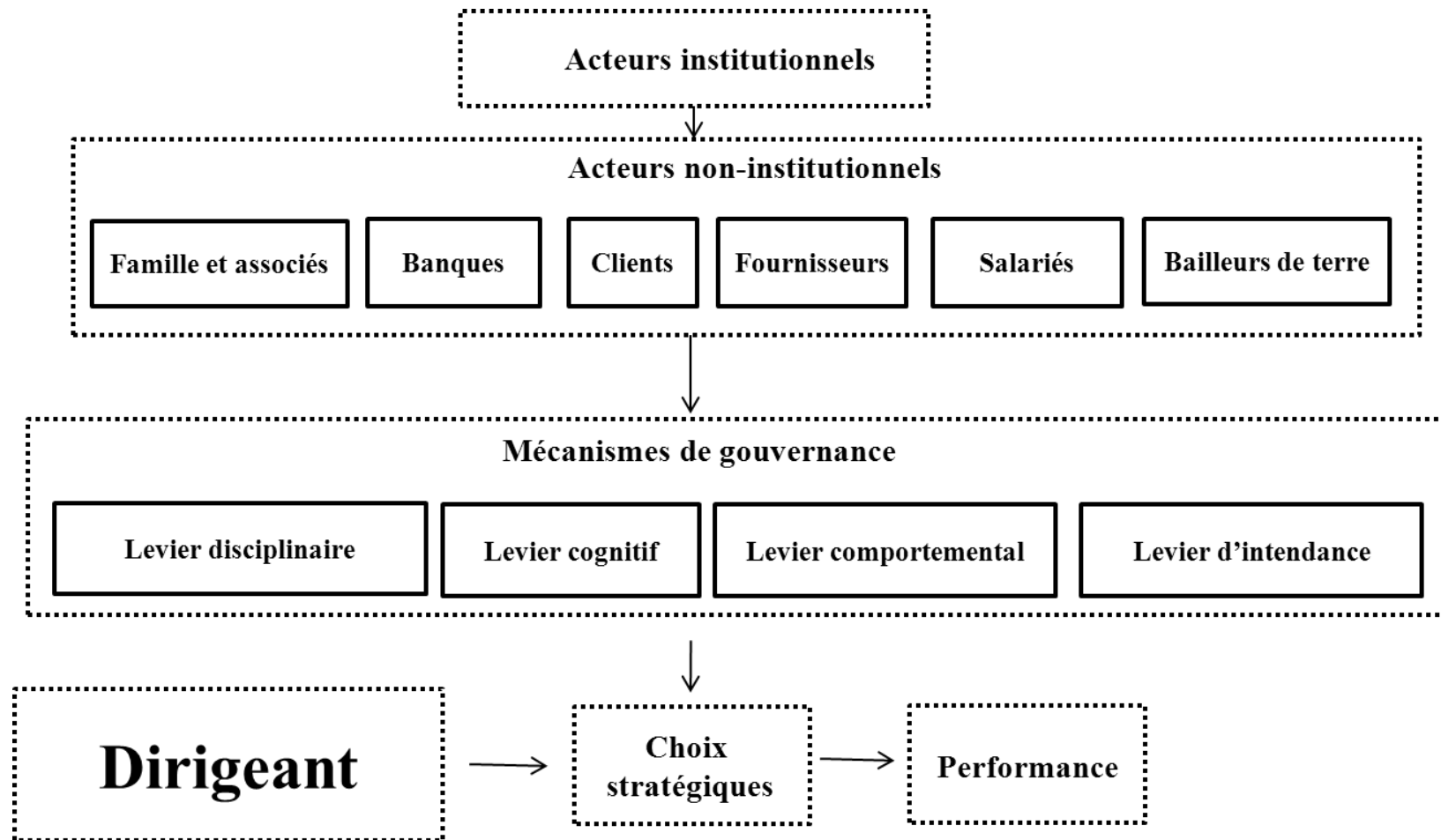
Cette dernière sous-hypothèse clôt notre comparaison entre les systèmes de gouvernance des dirigeants des exploitations laitières françaises et québécoises. Nous pouvons maintenant présenter notre adaptation du modèle de la gouvernance élargie aux TPE laitières.

### **3.4. Adaptation du modèle de la gouvernance élargie aux exploitations laitières**

Pour adapter le modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières, nous avons défini les principales caractéristiques des exploitations agricoles et plus particulièrement laitières ainsi que les particularités des acteurs institutionnels et non-institutionnels de ce secteur. Les constatations faites au cours de ce chapitre nous permettent de proposer le modèle présenté à la figure 15. Nous nous sommes, afin de répondre adéquatement à notre question de recherche, principalement intéressés aux acteurs et aux mécanismes de gouvernance influençant les dirigeants de ces entreprises.

Comparé au modèle général de Charreaux (2008) et à notre adaptation proposée au chapitre 1, ce nouveau modèle distingue dans un premier temps les acteurs institutionnels en les plaçant à un niveau supérieur aux autres acteurs. Nous avançons ainsi que la gouvernance institutionnelle n'influence pas seulement la latitude managériale des dirigeants d'exploitations laitières mais également celle des autres acteurs qui ne sont pas entièrement libres d'appliquer la gouvernance qu'ils souhaitent sur ces exploitations, étant parfois freinés parfois aidés par les pouvoirs publics. Nous avons constaté que la gouvernance émise par les acteurs institutionnels est de nature disciplinaire mais également d'intendance, qui facilitent et protègent les exploitations laitières. Nous n'avons toutefois pas soulevé de mécanismes provenant du courant cognitif et permettant d'améliorer les savoir-faire des exploitations.

Figure 15. Modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières



Source : de l'auteur

Dans un second temps, nous avons détaillé les acteurs non-institutionnels et émis des sous-hypothèses selon les conditions du système de gouvernance dans lequel ils évoluent. Cela nous a également permis de différencier l'impact, indirect<sup>48</sup>, pour les exploitations laitières de la mise en place par les pouvoirs publics de mécanismes disciplinaires ou facilitateurs. La rareté des références théoriques relatives au rôle et à l'impact des acteurs non-institutionnels sur la gouvernance des TPE laitières n'a pas permis une analyse aussi fine que la détermination de l'influence des acteurs institutionnels sur la performance des exploitations laitières, ce qui nous incite à une analyse plus exhaustive et détaillée de ceux-ci. Ainsi, avant de procéder à la validation de nos hypothèses principales et des six sous-hypothèses de recherche, il nous paraît primordial de répondre aux deux sous-questions de recherche énoncées au chapitre 1 pour identifier les acteurs, les mécanismes et leurs objectifs, et les relations dans le système de gouvernance (cf. Figure 16). Les réponses à ces questions permettront de redessiner le modèle d'analyse pour une validation finale. Tout le processus méthodologique ainsi que les résultats sont présentés dans la seconde partie de cette thèse.

**Figure 16. Questions et hypothèses de recherche tirées du modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières**

**Question de recherche :** Quels sont les impacts de la gouvernance sur la performance des exploitations laitières ?

**1. Exploration : Phase qualitative présentée au Chapitre 3**

- Quels sont les acteurs de la gouvernance dans les TPE ?
- Quels sont les mécanismes de gouvernance spécifiques aux TPE et quelle est leur fonction ?

**2. Validation : Phase quantitative présentée au Chapitre 4**

**H1.** Le système de gouvernance influence les stratégies et la performance dans les TPE.

**H1a.** L'influence de la famille et des associés dans la gouvernance des TPE est supérieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.

**H1b.** L'influence des banques dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.

**H1c.** L'influence des clients dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.

**H1d.** L'influence des fournisseurs dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.

**H1e.** L'influence des bailleurs dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.

**H2.** Le dirigeant influence les stratégies et la performance dans les TPE

**H2a.** L'influence des dirigeants sur les stratégies et la performance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les acteurs institutionnels et non-institutionnels mettent en place des mécanismes limitant la latitude managériale.

Source : de l'auteur

<sup>48</sup> L'impact direct correspond à l'effet des mécanismes des pouvoirs publics sur les exploitations, tandis que les impacts indirects correspondent à l'effet de ces mécanismes sur les autres acteurs de la gouvernance qui à leur tour influencent les exploitations laitières.

## 4. Conclusion du Chapitre 2

Ce chapitre 2 visait à répondre à deux objectifs.

- Préciser certaines spécificités des TPE agricoles, notre objet de recherche : nous avons présenté dans ce chapitre les caractéristiques économiques et financières des exploitations agricoles, ce qui permet de définir les spécificités de ces entreprises comparativement aux TPE des autres secteurs économiques. L'inélasticité de la demande des produits agricoles, la forte concentration des acheteurs, les variations cycliques de l'offre et la forte compétitivité entre les exploitations agricoles et entre les pays producteurs, la forte intensité capitalistique, la proportion élevée d'actifs à long terme et la demande des exploitations pour le financement à long terme justifient l'intervention des pouvoirs publics dans ce secteur agricole depuis plus d'un demi-siècle. Cette situation fait des pouvoirs publics un acteur déterminant de la performance des exploitations agricoles. Nous nous sommes intéressés au cas particulier des exploitations laitières françaises et québécoises pour lesquelles la régulation de la production, les exportations et les importations ainsi que les prix sont depuis plusieurs années sous la gouvernance des pouvoirs publics.

- Comparer les systèmes de gouvernance des TPE laitières françaises et québécoises : nous avons mentionné dans le chapitre 1 que l'analyse de la gouvernance dans les TPE, en général, devait être effectuée en s'intéressant aux actions de toutes les parties prenantes impliquées dans les entreprises. Dans le chapitre 2, nous avons décrit l'influence plus ou moins forte de ces actions dans les TPE laitières. L'analyse de la gouvernance et des mécanismes mis en place par les pouvoirs publics a permis de montrer plusieurs différences entre les systèmes laitiers français et québécois, que ce soit la présence ou la gestion des quotas, le soutien du marché interne, la fixation du prix au producteur ou la protection des frontières. Nous avons par la suite comparé la gouvernance émise par les acteurs non-institutionnels et émis des sous-hypothèses en lien avec l'influence de ces derniers sur la gouvernance dans les exploitations. Nous avons enfin proposé un nouveau modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières sur lequel est basé la suite de cette thèse.

## Conclusion de la Partie 1

Cette première partie de la thèse a débuté par la présentation de la problématique et de la question de recherche principale : « *Quels sont les impacts de la gouvernance sur la performance des exploitations laitières ?* » Pour y répondre, nous avons choisi d'utiliser les théories de la gouvernance qui ont évolué depuis leur origine, où elles se fondaient sur la présence de conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants, étant donné l'asymétrie d'information entre les deux parties. Aujourd'hui, le cadre théorique de la gouvernance élargie considère toutes les parties prenantes institutionnelles et non-institutionnelles en relation avec le dirigeant et avec la firme, prend en compte plusieurs leviers d'action des mécanismes (disciplinaire, cognitif, comportemental) et incorpore l'influence du dirigeant sur les stratégies et la performance. Ce cadre nous a semblé particulièrement adaptable à l'analyse de la gouvernance dans les TPE laitières, sous réserve de le préciser pour tenir compte de leurs spécificités.

Nous avons par la suite observé les constituants de la gouvernance dans les exploitations laitières françaises et québécoises. L'importance des pouvoirs publics dans cette gouvernance est indéniable puisqu'en plus d'influencer directement le dirigeant, elle l'influence également indirectement en ayant un impact important sur la gouvernance exercée par les autres acteurs. Nous avons toutefois constaté qu'il n'existait que très peu d'informations sur le fonctionnement de ces acteurs et sur leur influence sur le dirigeant dans la littérature. Nous allons maintenant apporter des éléments de réponse aux questions exploratoires avant de valider le modèle adapté et les hypothèses de recherche énoncées dans cette première partie de la thèse.





**Partie 2. Groupes de discussion, analyse de contenu thématique et modèle d'équations structurelles : enrichissement et validation du modèle**

Les objectifs de cette seconde partie sont de présenter la méthodologie utilisée afin de répondre à la question principale concernant les impacts des acteurs de la gouvernance sur les stratégies et la performance des TPE. Pour répondre à cette question principale, des sous-questions exploratoires devront tout d'abord trouver une réponse pour ensuite confirmer les hypothèses et sous-hypothèses.

Nous avons utilisé une approche multi-méthodes, qui est définie comme l'utilisation d'une collecte et d'une analyse de données qualitatives et quantitatives dans une même étude (Creswell 2003). La combinaison de ces deux types de données permet la confirmation ou le recoupement des données via la triangulation puis l'approfondissement ou le développement de l'analyse (Miles et Huberman 2005).

Le troisième chapitre de thèse concerne donc l'exploration et la validation qualitative du modèle d'analyse. À partir d'une analyse de contenu thématique effectuée sur des discours issus de groupes de discussion entre des dirigeants d'exploitations laitières québécoises puis françaises, plusieurs éléments de la gouvernance des TPE ont pu être clarifiés. Sont présentés l'objectif de cette étude, les divers éléments de la collecte de données puis ceux de l'analyse des données ainsi que la justification de la validité et de la fiabilité de l'étude qualitative.

Le quatrième chapitre est consacré à la validation quantitative du modèle d'analyse et des hypothèses. L'utilisation d'un modèle d'équations structurelles sur des données comptables issues d'exploitations laitières québécoises et françaises a permis de valider quantitativement le modèle théorique. La justification et la présentation de la méthode d'analyse choisie, la description des deux bases de données comptables ainsi que celle des variables utilisées sont présentées dans ce chapitre.

**Chapitre 3. Exploration et validation qualitative du modèle de la  
gouvernance élargie dans les exploitations laitières**

## **1. Introduction**

Ce troisième chapitre de thèse concerne l'exploration du système de gouvernance des TPE laitières, en répondant aux deux sous-questions de recherche énoncées au chapitre 1, et une première validation des hypothèses et sous-hypothèses faites dans la première partie de la thèse. L'objectif est de définir, plus précisément que dans le modèle général, le système de gouvernance dans les TPE en identifiant les acteurs, les mécanismes de gouvernance, les raisons de l'utilisation de ces mécanismes et les relations existant entre le système de gouvernance et le dirigeant. À la suite de l'identification de ces éléments, il est possible de vérifier la validité du modèle de la gouvernance élargie en confirmant les liens entre gouvernance, dirigeant, stratégies et performance des exploitations laitières.

La seconde section de ce chapitre présente la méthodologie utilisée afin d'atteindre ces objectifs. Dans un premier temps, est exposée la technique de collecte des données, via les groupes de discussion. Il s'agit d'une technique d'entretiens collectifs dirigée par un modérateur et régie par un questionnaire d'entretien. Pour cette thèse, neuf groupes de discussion ont été menés, quatre au Québec et cinq en France, auxquels ont participé 69 propriétaires/dirigeants d'exploitations laitières spécialisées au printemps 2010. Dans un second temps, est présentée la méthode d'analyse de données recueillies lors des groupes de discussion : l'analyse de contenu thématique.

Ces étapes méthodologiques nous mènent à la troisième section de ce chapitre, où sont présentés les résultats. Les interactions du dirigeant avec chacun des acteurs influençant sa prise de décision sont décrites. En plus des acteurs mentionnés dans les chapitres précédents, nous remarquons l'influence déterminante du conjoint et du réseau social. Nous définissons par la suite les principaux mécanismes instaurés par tous les acteurs ainsi que l'impact de ceux-ci sur le dirigeant. Concernant ce dernier, nous exposons ses principales caractéristiques et biais comportementaux qui influencent sa prise de décision stratégique. Nous décrivons également les logiques d'investissement et de financement des producteurs ainsi que l'importance de la stratégie globale de l'entreprise. Enfin, une analyse comparative des résultats obtenus en France et au Québec et une hiérarchisation des facteurs d'influence sont présentées pour clore ce chapitre.

## **2. Méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données**

### **2.1. Objectifs de l'étude qualitative**

Peu de travaux théoriques et empiriques ont été réalisés sur le sujet de la gouvernance des TPE. Ceci nous incite à procéder à une phase d'analyse exploratoire avant de valider quantitativement notre modèle théorique. Cette étape permet :

- de fournir une description approfondie des aspects formels et informels de la gouvernance dans les TPE ;
- d'identifier les acteurs, les mécanismes de gouvernance et l'objectif d'utilisation de ces derniers dans les TPE ;
- de cibler les caractéristiques et les biais comportementaux du dirigeant influençant ses choix stratégiques ;
- d'acquérir une meilleure compréhension des relations entre la gouvernance, le dirigeant, les stratégies et la performance ;
- d'apporter des éléments de réponse à la validation des hypothèses.

Pour assurer l'atteinte de ces objectifs, les trois étapes nécessaires au bon déroulement de la recherche qualitative (Thietart 2007) ont été respectées : la collecte des données, leur codification et leur analyse. La suite de cette section est donc structurée selon ces trois éléments.

### **2.2. Collecte des données par l'utilisation de groupes de discussion**

#### **2.2.1. Objectifs, apports et limites des groupes de discussion**

Les méthodes de recueil des données conseillées dans les recherches qualitatives sont principalement les observations et les entretiens non structurés ou semi-structurés. Les entretiens, qu'ils soient individuels ou collectifs, sont justifiés dans cette thèse puisqu'ils sont considérés comme des outils pouvant éclairer les réalités sociales et permettre l'accès à l'expérience des acteurs (Poupart 1997), soit, dans le cas présent, le processus décisionnel des producteurs laitiers ainsi que les acteurs et les facteurs l'influençant.

Le principal avantage des entretiens est la validité supposée des données produites, puisqu'elles sont générées directement par les participants. En contrepartie, le risque d'une faible fiabilité des données produites est le principal inconvénient. Il est notamment difficile

d'utiliser cette méthode à grande échelle puisque le temps de préparation des données brutes avant qu'elles soient utilisables comme résultats est élevé (Thietart 2007).

Parmi les divers types d'entretien existants, c'est la méthode des groupes de discussion, couramment nommée « *focus groups* », qui a été privilégiée. Il s'agit d'une technique de collecte des données qui profite des interactions d'un groupe sur un sujet déterminé par le chercheur (Morgan 1996). Cette méthode est flexible quant aux objectifs d'utilisation. Elle a déjà été utilisée pour générer des hypothèses, identifier des opinions, des attitudes et des attributs, ou encore préciser et pré-tester des items de questionnaires (Fern 1982).

Les groupes de discussion se distinguent des autres techniques d'entretien collectif selon trois éléments : ils sont conduits dans un cadre formel, ils constituent un entretien directif et ils utilisent un format de questionnaire structuré (Frey et Fontana 1991). Ces entretiens sont dirigés par un modérateur : un responsable du déroulement de la séance, posant les questions aux participants, recentrant les discussions et accordant les droits de parole. Le bon déroulement de la discussion, la qualité et la richesse des réponses obtenues reposent sur lui. Le modérateur devant posséder une bonne connaissance du sujet étudié (Krueger et Casey 2009) et l'intérêt d'avoir le même modérateur pour tous les groupes étant manifeste, l'auteur de cette recherche a assuré ce rôle.

Les principaux atouts des groupes de discussion sont qu'ils permettent d'une part l'interaction par « effet de groupe » entre les participants (Morgan 1996) et d'autre part l'observation de l'influence des arguments sur les autres participants (Krueger et Casey 2009). Cette interaction est également un avantage pour les participants car elle favorise l'échange et la réflexion entre eux (Gohier et al. 2007). L'interaction entre individus n'est cependant pas sans risque. Les individus dominants peuvent influencer les réponses fournies par les autres participants et par conséquent les résultats finaux. Cette limite peut toutefois être levée par la présence d'un modérateur qui incite et favorise la diversité et l'originalité des réponses (Krueger et Casey 2009).

Une deuxième limite des groupes de discussion est la tendance des individus à décrire, devant les autres participants, leur comportement comme étant réfléchi et rationnel alors que la réalité peut être tout autre. L'une des techniques utilisées pour contrer ce problème est la

multiplication des stratégies de recueil de données. Ainsi, trois entretiens individuels ont aussi été réalisés afin de comparer les réponses obtenues entre collectif et individuel. Ces entretiens, portant sur le même questionnaire que les groupes de discussion, ont été effectués au foyer des participants pendant une durée de 30 à 60 minutes. Ce croisement de méthodes de collecte de données nous a permis de constater que les individus ne semblent pas s'exprimer moins sincèrement lors des entretiens de groupe et que leurs réponses sont plus riches et plus complètes. Dans les entretiens de groupe, les participants ont décrit certaines décisions même si elles pouvaient être considérées par leurs confrères comme irrationnelles (stratégies d'investissement en matériel ou satisfaction d'un besoin personnel à travers l'investissement). Ils n'ont donc pas essayé d'idéaliser leur comportement, mais plutôt d'en dresser un portrait réel. Le fait que les réponses obtenues à travers les groupes de discussion aient été davantage détaillées, et que les discussions aient permis de faire apparaître de nouvelles idées démontre que l'interaction entre les participants aide à la réflexion sur le sujet discuté (Thietart 2007). Il faut toutefois préciser que les réponses obtenues représentent les avis des producteurs sur leur comportement et leur fonctionnement. L'utilisation d'une technique d'observation directe sur le terrain aurait permis d'améliorer la compréhension du système de gouvernance et des interactions entre les acteurs. Une collecte de données auprès des acteurs autres que le dirigeant nous aurait également été utile afin d'améliorer nos résultats. Toutefois, du fait de contraintes temporelles et monétaires, nous nous sommes restreints dans cette thèse à l'utilisation de groupes de discussion avec les dirigeants.

Il existe également certaines limites « techniques » aux groupes de discussion de cette étude. La première concerne l'hétérogénéité du nombre des participants dans les groupes (minimum : 4, maximum : 11). Un nombre insuffisant a occasionné une discussion moins dynamique, où certains individus semblaient moins à l'aise de s'exprimer. Dans le cas de groupes à trop forte participation, tous n'ont pas pu exprimer complètement leurs idées. Une forte disparité dans le nombre d'interventions a été observée (entre 1 et 32 selon les participants) et ce malgré les efforts du modérateur pour réduire le temps de parole des individus dominants et augmenter celui des moins expressifs.



Une autre limite technique concerne la composition des groupes avec la difficulté d'avoir un « *leader positif* »<sup>49</sup> dans tous les groupes. La présence d'un tel individu est bénéfique dans le déroulement de la séance et dans la qualité des données collectées. Nous définissons le leader positif comme un individu qui est souvent à l'origine des discussions tout en laissant les autres s'exprimer. Il apporte de nouveaux axes de discussion, qui sont développés par le reste du groupe. Il n'est toutefois pas possible d'identifier ce type d'individu lors de la composition des groupes. La littérature sur les groupes de discussion ne fait pas mention de la présence souhaitable, à notre sens, d'un « *leader positif* » et de son utilité alors qu'il nous apparaît comme un participant-clé. Il serait intéressant d'approfondir cet aspect méthodologique dans une étude future où la méthode des groupes de discussion serait à nouveau mise en œuvre. Cela permettrait de mieux cibler les participants et de favoriser l'émergence de discours riches en informations pertinentes.

La dernière limite technique est due à la grande quantité de détails et à la complexité des réponses obtenues dans les groupes de discussion. Il aurait été judicieux que les participants reçoivent au préalable une rapide présentation des objectifs de la discussion afin de leur permettre de préparer leur réflexion.

### **2.2.2. Élaboration des groupes**

#### *Le nombre de groupes et de participants par groupe*

Il ne semble pas exister de règle précise pour définir le nombre de groupes. Toutefois, cette décision dépend de divers critères économiques, politiques ou culturels (Baribeau 2009). Tout comme dans le cas des entretiens individuels, il est conseillé de poursuivre la collecte des données jusqu'à saturation, moment où les entretiens n'apportent plus de nouveaux éléments. Pour respecter ce critère, quatre groupes de discussion au Québec et cinq en France ont été finalement constitués.

Le nombre d'individus composant les groupes est le premier facteur régissant la qualité de la discussion. Il est conseillé de former des groupes de cinq à dix individus : moins de cinq, la possibilité d'échanger des idées est restreinte et à plus de dix, ce sont les possibilités de

---

<sup>49</sup> Par le terme « *leader positif* », nous avons tenté de nommer les individus influençant positivement les autres participants dans la discussion. À noter que ce terme n'est pas issu de la littérature.

s'exprimer qui diminuent (Krueger et Casey 2009). Les groupes d'exploitants laitiers ont été constitués selon cette règle. Il arrive cependant fréquemment, dans 78 % des groupes, que des individus ne se présentent pas, bien qu'un rappel téléphonique pour confirmer leur présence ait été fait la veille de l'activité (cf. Tableau 14). Au total, 77 individus ont accepté l'invitation alors que 69 se sont présentés<sup>50</sup>. Les deux groupes extrêmes, soit ceux de quatre et de onze participants, confirment les risques évoqués par Krueger et Casey (2009) quant à la qualité de la discussion. Une animation beaucoup plus intensive a donc été mise en place pour dynamiser la discussion et favoriser les échanges dans le cadre du petit groupe ainsi que pour accorder les droits de parole et permettre à tous de s'exprimer dans le plus grand groupe.

**Tableau 14. Individus ayant accepté la participation versus les participants**

Groupes	Individus ayant accepté la participation	Participants
Q1	6	5
Q2	8	7
Q3	5	4
Q4	9	8
F1	10	8
F2	9	9
F3	11	11
F4	10	9
F5	9	8
Total	76	69

Source : de l'auteur

#### La sélection, le recrutement et le profil des participants

Dans cette recherche qualitative, la population cible correspond à un ensemble de sujets satisfaisant les critères définis par le chercheur (Fortin 1996). Elle est constituée de dirigeants d'exploitations spécialisées laitières qui sont définies, dans notre étude, comme ayant la majorité (plus de 50 %) de leur chiffre d'affaires provenant de la vente de lait.

Pour constituer notre échantillon, une méthode non probabiliste a été choisie : l'échantillonnage par choix raisonné, méthode fréquemment utilisée dans les recherches en

<sup>50</sup> Il y a eu en moyenne huit participants par groupe. À noter que la moyenne du nombre de participants était plus élevée en France (9) qu'au Québec (6).

management (Thietart 2007). Cette technique basée sur le jugement ne permet pas la validation externe de l'étude par inférence statistique mais uniquement par inférence théorique, ce qui est en accord avec les objectifs de cette recherche qualitative.

Les groupes de discussion ont eu lieu dans deux régions administratives au Québec (Chaudière-Appalaches et Saguenay Lac-St-Jean) et trois régions françaises (Poitou-Charentes, Pays de la Loire et Basse-Normandie). Le tableau 15 indique les caractéristiques laitières de ces régions, le nombre de groupes de discussion qui y ont été effectués et la ville dans laquelle ils ont été conduits.

**Tableau 15. Caractéristiques laitières et autres renseignements sur les régions dans lesquelles se sont déroulés les groupes de discussion**

Terrain d'étude <sup>51</sup>	Régions	Nombre de producteurs laitiers <sup>52</sup>	Quantité de lait (hl)	Nombre de groupes	Ville (département)
Québec	Chaudière-Appalaches	1398 (22 %)	5 846 385 (21 %)	2	Lévis
	Saguenay Lac-St-Jean	358 (6 %)	1 437 193 (5 %)	2	Alma
France	Poitou-Charentes	1 939 (2 %)	6 867 340 (3 %)	2	Parthenay et Niort (Deux-Sèvres)
	Pays de la Loire	10 837 (13 %)	34 972 400 (15 %)	1	Laval (Mayenne)
	Basse-Normandie	8 729 (11 %)	26 007 060 (11 %)	2	Avranches (Manche) Lisieux (Calvados)

Source : de l'auteur

Pour accéder à des participants potentiels, les centres de conseils agricoles ont été sollicités. Au Québec, la Fédération des Groupes Conseils Agricoles du Québec (FGCAQ) a fourni une liste des exploitants spécialisés laitiers, qui par la suite ont été contactés par téléphone. Afin d'inciter les exploitants laitiers québécois à venir participer aux groupes de discussion et pour les dédommager de leur déplacement (essence, stationnement et temps), un montant de 50 \$ a été remis à chaque producteur. En France, ce sont les conseillers du CER (Centre Économie

<sup>51</sup> Les données proviennent du Groupe AGÉCO (2009a) pour le Québec et du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2009) pour la France.

<sup>52</sup> Les pourcentages indiqués sous les intitulés « nombre de producteurs » et « quantité de lait » représentent leur part dans le total national pour la France et provincial pour le Québec. La quantité de lait correspond à la quantité de lait produite pour le Québec et à celle livrée pour la France.

Rurale) qui ont recruté les participants. Dans ce second cas, aucun dédommagement n'a été remis aux producteurs, les conseillers du CER nous ayant mentionné que les exploitants ne recevaient jamais, sauf exception, de compensation monétaire pour leur participation aux recherches ou formations. Dans les deux cas, les participants se devaient d'être représentatifs de la population cible de chaque région géographique étudiée. Pour cette raison, aucun critère concernant le sexe, l'âge ou le niveau de formation n'a été établi. Chaque participant<sup>53</sup> a rempli une fiche d'identification (cf. Annexe 3) qui recense ces caractéristiques ainsi que le nombre d'associés, le type de propriétaire et certaines informations financières sur l'exploitation, la grande majorité des participants n'ayant toutefois pas répondu sur ce dernier point. Les informations recueillies sur les participants ainsi que le nombre d'interventions durant la discussion sont indiqués en annexe 4.

L'échantillon total comprend 13 % de femmes et l'âge moyen du dirigeant est de 43 ans. Concernant la scolarité des participants, 3 % n'ont pas obtenu de diplôme secondaire, 32 % se sont arrêtés après le secondaire, 59 % ont atteint le niveau collégial (Québec) et lycéen (France) et 4 % possèdent un diplôme universitaire. La majorité des dirigeants a un (55 %) ou deux associés (32 %). En ce qui concerne les types de propriétaires, 4 % sont des chefs d'exploitations individuels, 26 % sont associés avec leur conjoint tandis que 29 % le sont avec un individu d'une génération autre que la sienne et 39 % ont mis en place une autre forme d'association (avec fratrie, amis, autres). Enfin, les participants ont fait en moyenne 12 interventions.

### Le guide d'entretien

Le guide d'entretien est une présentation, sous forme « Power Point », projetée lors des séances de groupe (cf. Annexe 5). Les questions posées aux participants devaient permettre d'identifier de quelle façon sont prises les décisions, quels sont les acteurs les influençant, de quelle façon ces acteurs influencent les dirigeants, et quelles sont les réactions des dirigeants face aux mécanismes. Le guide d'entretien a été élaboré selon les suggestions de Krueger et Casey (2009), qui proposent une douzaine de questions pour un groupe de discussion d'une durée de deux heures, réparties selon les quatre étapes suivantes :

---

<sup>53</sup> Il faut noter qu'un individu (# 53) n'a pas remis son questionnaire.

- **la question d'ouverture** permet à tous les participants de s'exprimer pour une courte durée de 30 secondes environ et exige comme réponse des faits et non des opinions. Il a donc été demandé aux dirigeants de se présenter, de dire depuis combien de temps ils étaient producteurs laitiers et de définir les éléments qui les avaient attirés dans ce métier ;

- **la question introductive** permet l'introduction du sujet sans toutefois commencer par une interrogation trop pointue. Ainsi, les producteurs ont été questionnés sur la stratégie de leur entreprise ;

- **les questions clés** visent à répondre aux objectifs de la recherche. Ainsi, les dirigeants ont été questionnés sur la façon dont se prennent les décisions concernant les stratégies d'investissement et de financement, sur les éléments influençant leurs prises de décisions et la performance de l'exploitation. Nous avons effectivement choisi de nous limiter à l'influence de la gouvernance sur les stratégies financières. Deux raisons ont motivé ce choix. Tout d'abord, dans le contexte laitier québécois, la commercialisation est gérée en totalité par la FPLQ, et par conséquent les stratégies de commercialisation ne sont pas différenciées entre les producteurs dans ce terrain d'étude. Ensuite, Charreaux (1998a), dans son article sur la gouvernance dans les PME, suggère de considérer le lien entre système de gouvernance et performance en analysant d'abord la façon dont agissent les mécanismes sur les décisions des dirigeants et en priorité sur leurs décisions d'investissement. La question des investissements et du financement dans ces exploitations nous semble donc pertinente à étudier sachant que, sur les deux terrains, les droits de produire sont en lien avec un actif spécifique (le foncier en France et les quotas au Québec) ;

- **les questions de conclusion** visent à s'assurer que tous les aspects du sujet ont été traités et que les participants peuvent revenir sur certains éléments. Il est par la suite conseillé d'énoncer un bref résumé de la discussion et de le faire valider par les participants. Enfin, le modérateur questionne les participants sur les éléments lui permettant d'améliorer le déroulement des prochains groupes de discussion.

Il n'y a pas eu de pré-test de ce guide d'entretien afin de valider le choix et la pertinence des questions par contrainte de temps. En effet, nous voulions réunir tous les groupes de discussion dans la même période, de janvier à début avril 2010. Après début avril, il aurait été compliqué de regrouper une dizaine d'agriculteurs, puisque le travail dans les champs devient très intensif et qu'ils deviennent très peu disponibles. Il a donc été décidé qu'il était favorable de conserver les réponses des premiers groupes afin de conserver un nombre satisfaisant de

discours plutôt que de les utiliser uniquement dans un objectif de perfectionnement de la grille de questions.

### **2.2.3. Déroulement des groupes de discussion**

À l'arrivée des participants, café et collations leur étaient servis pendant environ 15 minutes, le temps que tous les participants arrivent. Cette période permettait un premier échange d'informations entre les participants et les organisateurs. Dans un second temps, les participants prenaient place à la table de discussion et remplissaient la fiche d'identification, puis feuilletaient le guide d'entretien. Par la suite, la discussion débutait pour une durée d'environ 90 minutes. Pour commencer la discussion, un mot de bienvenue était dit et le modérateur et la personne attitrée à la prise de notes<sup>54</sup> étaient présentés. Les participants étaient informés de l'enregistrement audio de la discussion et de la confidentialité des données. Ensuite, les objectifs et le déroulement de la rencontre, ainsi que l'intérêt du groupe de discussion étaient présentés avant de procéder à un premier tour de table avec la question d'ouverture. Par la suite, l'objet de recherche, le concept de la gouvernance et le schéma décrivant les diverses questions abordées au cours de la discussion étaient exposés aux participants avant d'aborder les questions clés. Les idées proposées par les participants étaient notées sur un tableau afin que tous puissent constater l'évolution de la discussion (cf. Figure 17).

Après chaque rencontre, un repas a réuni le modérateur, les conseillers agricoles et les participants, tel que suggéré par Baribeau (2009) : *« lorsque tout est terminé et que les enregistreuses sont fermées [...] Lors d'un café, le chercheur risque d'en apprendre encore et de façon différente ; la discussion se poursuit informellement et permet de mieux saisir les enjeux et les non-dits. Ces données doivent être intégrées aux corpus »*. Les conversations qui en ont résulté ont parfois permis de clarifier les discussions précédentes ou encore de comprendre les tenants et aboutissants de certaines décisions ou réflexions des producteurs. Cette période a également permis d'informer les exploitants laitiers français de la situation au Québec et vice-versa. Les groupes de discussion ont alors atteint leur but secondaire, mais gratifiant, de transfert d'informations et de connaissances.

---

<sup>54</sup> Dans tous les groupes de discussion, le modérateur était accompagné d'une personne chargée de saisir le maximum d'informations sur la discussion.

**Figure 17. Photo d'un groupe de discussion**



Source : de l'auteur

Légende : 1. Prise de note au tableau, 2. Modérateur, 3. Personne attirée à la prise de note sur ordinateur, 4. Enregistrement audio

## **2.3. Méthode d'analyse : analyse de contenu thématique**

### **2.3.1. Définition et justifications de la méthode**

L'analyse de contenu est 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* » (Thietart 2007). C'est dans le choix de l'unité d'analyse que se distinguent l'analyse de contenu lexical et l'analyse de contenu thématique. Dans le premier cas, l'unité est le mot et l'analyse est axée sur la nature et la richesse du vocabulaire, tandis que dans le second, où l'unité peut être un mot, une section de phrase, une phrase entière ou plusieurs phrases, l'analyse est orientée sur le sens de l'unité et son lien avec un thème (Thietart 2007). Nous avons choisi d'appliquer ce second type d'analyse en codifiant les discours québécois et français selon les éléments constituant le modèle d'analyse. L'utilisation de cette méthode nous permet en effet de définir les principaux concepts de la gouvernance dans les TPE ainsi que les relations qui les unissent.

### 2.3.2. Étapes de l'analyse

L'analyse des données qualitatives peut être présentée selon trois étapes : la phase de préparation des données, la phase d'analyse formelle et la dernière phase permettant de s'assurer de la qualité de l'étude (Baribeau 2009). À noter que l'analyse des données a été effectuée par le modérateur des groupes de discussion.

#### *Phase de préparation des données*

La phase de préparation des données à l'analyse se déroule entre la fin des entretiens et le début de l'analyse formelle. L'écoute des enregistrements audio est d'abord effectuée, suivie d'une transcription totale pour chaque interlocuteur afin d'analyser le discours de chacun d'eux.

L'unité d'analyse est ensuite définie, cette dernière correspondant dans la majorité des codifications effectuées à un groupe de mots. Très rarement un mot seul a été retenu, celui-ci ne permettant que rarement de cerner le contexte dans lequel il a été prononcé. Plusieurs phrases ont quelquefois été codifiées, lorsque le participant exprimait par exemple une opinion ou un concept plus détaillé.

#### *Phase d'analyse des données*

Pour analyser le discours de chacun des participants, est utilisée une méthode séquentielle consistant à coder, catégoriser puis remettre en contexte le discours (Baribeau 2009). Pour les deux premières étapes de cette analyse (codage et catégorisation), le logiciel N Vivo a permis de structurer et d'harmoniser les codes et les catégories. La phase d'analyse a été effectuée de façon simultanée dans les discours québécois et français.

Durant la phase de codage, la transcription du discours est divisée en unités auxquelles est attribuée une étiquette, code explicatif de l'unité dans le discours (Miles et Huberman 2005). Ce ne sont en effet pas les mots en tant que tels qui sont intéressants pour l'analyse, mais plutôt leur signification. Ce codage dit de premier niveau par Miles et Huberman (2005) consiste à résumer des parties du discours. L'encadré ci-dessous montre un exemple de codage effectué sur le discours des producteurs québécois. Dans les trois extraits, les unités soulignées, ont été codifiées sous l'étiquette « producteur riscophobe ». Un exemple plus complet est présenté en l'annexe 6 où le texte entier du groupe F1 et les codes correspondants



sont indiqués. La présentation des objectifs de la séance, du projet et du concept de gouvernance ainsi que les questions de conclusion qui n'ont pas vocation à être codées ne sont pas incluses dans l'annexe.

### **Entretien individuel 3**

*« Le besoin peut obliger la décision finale ou encore le fait que l'investissement améliore la qualité de vie. On peut aussi aller voir ailleurs comment un matériel fonctionne. Je préfère laisser les autres essayer. »*

### **Entretien individuel 2**

*« J'aime avoir un surplus financier et ne pas être pris serré. Je trouve que de plus en plus d'entreprises sont coincées par leurs dettes et que si les taux d'intérêt viennent à monter ils se trouveront dans une situation très difficile. »*

### **Groupe Q4, Participant 17**

*« Moi sur le financement, j'ai toujours eu peur des dettes. »*

Lorsque tous les discours ont été divisés en unités d'analyse et codés, les codes doivent être catégorisés afin d'établir une relation entre ceux-ci. Les catégories peuvent être définies *a priori* ou *a posteriori* (Thietart 2007). Nous avons choisi la seconde option, en liant les catégories créées à partir des discours aux différents concepts du modèle d'analyse.

### *Phase de justification de l'étude et des résultats qualitatifs*

Cette troisième phase consiste à s'assurer de la validité et de la fiabilité de la recherche qualitative. Les premiers critères à considérer sont la validité interne et externe. La validité interne est définie par Thiétart (2007) comme étant le critère qui assure de la pertinence et de la cohérence des résultats par rapport à la réalité. L'une des propositions permettant d'augmenter la validité interne est de réduire au maximum les effets causés sur les résultats par des biais liés à la recherche qualitative comme par exemple l'effet d'histoire, l'effet de maturation, l'effet d'instrumentation et l'effet de sélection (Campbell et Stanley 1966). Les principales méthodes suggérées pour réduire ces biais sont :

- mener l'étude sous une période la plus courte possible ;
- prendre en compte des événements extérieurs pouvant influencer les réponses des participants ;
- avoir un recueil de données formalisé ;

- accorder une grande importance à la procédure d'échantillonnage.

Ces méthodes ont été appliquées lors de la période de collecte de données dans les deux pays, qui s'est déroulée sur moins de quatre mois, en répétant les mêmes questions à tous les groupes et après avoir choisi les participants selon les critères déjà énoncés. Le biais le plus complexe à éviter est celui de l'effet d'histoire risquant de fausser les résultats par la présence d'événements extérieurs à l'étude. Dans le cas de la France, où les données ont été collectées durant la crise laitière, il est possible que cet effet ait influencé les résultats. Mais comme l'un des objectifs de la thèse est d'étudier l'impact du système de régulation sur la prise de décision, il est primordial de prendre en compte l'effet de cette crise sur celle-ci.

Au-delà de la clarification des biais, plusieurs autres stratégies sont proposées pour s'assurer de la validité interne d'une étude qualitative (Creswell 2003). La première est la triangulation des données, méthode consistant à allier plusieurs techniques ou sources au moment de leur recueil. C'est pourquoi nous avons choisi d'effectuer trois entretiens individuels, qui ont été analysés dans les mêmes conditions que ceux issus des groupes de discussion. Nous avons ainsi pu confirmer que quelle que soit la méthode utilisée pour recueillir les discours, les résultats sont semblables. La seconde stratégie consiste à faire valider les résultats par les participants. Pour ce faire, une restitution, disponible en annexe 7, a été envoyée aux producteurs ayant participé aux groupes de discussion. Toutefois, aucun producteur n'a fait parvenir de commentaires, ce qui laisserait supposer un accord de leur part mais une enquête spécifique serait nécessaire pour le confirmer. Une conseillère de la FGCAQ nous a contactés selon une demande des producteurs afin d'organiser une conférence nous permettant d'expliquer les résultats obtenus. Cette conférence n'a toutefois pas pu avoir lieu étant donné l'impossibilité de faire concorder les disponibilités des producteurs et notre voyage au Québec. Une troisième stratégie est d'enrichir les résultats par des citations afin que le lecteur constate la proximité entre le discours et les interprétations faites par le chercheur, comme cela apparaît à la section suivante tant pour les groupes de discussion français et québécois que pour les entretiens individuels. Enfin, la dernière stratégie utilisée pour s'assurer de la validité interne des résultats consiste à montrer les différences observées dans les discours.

La validation externe permet d'étendre les résultats obtenus à un autre échantillon, dans un lieu et un moment différents (Thietart 2007). Cet auteur suggère deux modes d'inférence pour

obtenir la validité externe : statistique et théorique. Puisque l'échantillonnage a été fait dans cette étude selon la méthode du choix raisonné, seule l'inférence théorique s'applique. L'objectif est alors de généraliser des propositions théoriques sur la base d'un raisonnement logique. En s'appuyant sur la littérature existante, il a été ainsi parfois possible de déduire que les résultats obtenus avec les exploitants laitiers interrogés pouvaient s'appliquer aux autres dirigeants de TPE.

Enfin, nous pouvons qualifier une démarche de recherche de fiable si un autre chercheur peut la répéter et obtenir les mêmes résultats. L'une des façons d'augmenter cette fiabilité est de faire coder les discours par un chercheur indépendant (Mays et Pope 1995). Toutefois, étant donné nos contraintes temporelles et budgétaires, les données n'ont été codées que par une seule personne, soit le modérateur, auteur de cette recherche. Une seconde méthode de fiabilisation des analyses qualitatives consiste à conserver les enregistrements et les retranscriptions afin de démontrer le processus analytique. Ces deux formes de données ont donc été conservées afin de permettre une réutilisation.

Maintenant que les détails de la collecte et de la technique d'analyse de données ont été décrits, nous pouvons présenter les résultats obtenus par cette méthodologie : la description du système de gouvernance dans les exploitations laitières françaises et québécoises est l'objet de la section suivante.

### **3. Résultats qualitatifs : à la découverte de la gouvernance dans les exploitations laitières**

Cette section présente la grille des résultats de l'analyse de contenu thématique (cf. Tableau 16), dans laquelle les résultats sont classés selon des thèmes (plus généraux) et sous-thèmes (plus spécifiques) qui proviennent, pour la plupart, du modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières.

Le premier thème que nous avons étudié est constitué des acteurs (institutionnels et non-institutionnels) et des mécanismes de gouvernance qu'ils mettent en place afin d'encadrer les exploitations laitières. Nous avons ainsi regroupé les références provenant des discours ayant

**Tableau 16. Résultats de l'analyse de contenu thématique**

Thèmes	Sous-thèmes	Résultats (catégories)	Fonction des mécanismes <sup>55</sup>	No. Résultats
Acteurs et mécanismes	Institutionnels	Système de régulation : les quotas (Q)	F et CP	1
		Conjoncture (F)	D et CP	2
		Lois environnementales et normes qualité/salubrité	D	3
		Fiscalité	D et F	4
		Subvention à l'investissement	D et F	5
	Famille et associés	Rôle du conjoint	D	6
		Lien unissant les associés	D et CG	7
		Confiance entre les associés	F	8
		Présence d'associé(s) externe(s) à la famille	D et CG	9
		Nombre d'associés	D et CG	10
		Négociation avec famille et associés	D et F	11
		Politique d'endettement	D	12
	Banques	Facilité d'accès au crédit (Q)	F et D	13
		Exigences sur les prêts	D et CP	14
		Taux d'intérêt	D et CP	15
	Clients	Non mentionnés		16
	Fournisseurs	Proximité géographique et relationnelle fournisseur/dirigeant	F	17
	Bailleurs de terres	Non mentionnés (Q)		18
		Problématique au moment de la vente (F)		19
	Salariés	Sources de références	CG	20
	Réseau social	Avoir accès, participer à un réseau social	F	21
		Perte de confiance envers les conseillers (F)		22
	Pour tous les acteurs	Canaux d'informations	CG	23
		Mesures prises pour renforcer les relations et la confiance	F	24
Dirigeant	Caractéristiques personnelles	Âge		25
		Niveau de formation		26
	Biais comportementaux	Niveau d'aversion au risque		27
		Place de l'émotivité dans les décisions		28
		Excès de confiance face aux quotas (Q)		29
Excès de prudence ou de confiance face à la conjoncture (F)		30		
Stratégies	Entreprise	Revenu décent		31
		Amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail		32
		Transfert et retraite		33
	Investissement	Routine		34
		Projet d'envergure		35
		Opportunités d'investissement foncier		36
	Financement	Maximiser l'autofinancement		37
		Maximiser les emprunts		38

Source : de l'auteur

<sup>55</sup> Les mécanismes influençant le dirigeant sont codifiés : disciplinaire (D), cognitif (CG), comportemental (CP) et d'intendance (F).

un lien avec les pouvoirs publics et les marchés, la famille et les associés, les banques, les fournisseurs, les clients, les salariés et les bailleurs de terres. Un acteur auquel nous n'avions pas fait allusion dans les chapitres précédents, le réseau social, a été ajouté, car les participants aux groupes de discussion en ont fait mention comme un acteur influent de leur prise de décision. Grâce à l'analyse des résultats de ce thème, nous pouvons répondre aux deux sous-questions de recherche énoncées au chapitre 1 et apporter des pistes de réponse à la validation des hypothèses H1 et des sous-hypothèses H1a à H1e.

Dans le second thème, nous proposons une description des attributs du dirigeant qui influencent ses choix stratégiques d'investissement et de financement. Nous avons ainsi identifié plusieurs biais comportementaux dont dépend la prise de décision et par la même occasion les mécanismes de gouvernance ayant une fonction de levier comportemental.

Le dernier thème de la grille concerne les stratégies d'investissement et de financement utilisées par les producteurs. Nous avons ici pu comprendre la structure des stratégies en démontrant la présence de trois types d'investissement et de deux logiques de financement possédant chacun leur processus décisionnel particulier. Une autre catégorie de stratégie, que nous avons ici nommée « stratégie d'entreprise », a émergé des discours et a été intégrée au thème « stratégies ». La stratégie d'entreprise fortement liée au cycle de vie professionnelle des dirigeants influence également leurs choix stratégiques.

Les sous-thèmes qui ont émergé des discours, le réseau social et la stratégie d'entreprise sont représentés par les cases ombragées dans la grille de résultats. Les résultats suivis des lettres (Q) et (F) sont respectivement uniquement tirés des discours de producteurs québécois ou de ceux français. Tout au long de ce chapitre, lorsqu'un résultat de la grille est repris dans le texte, il est présenté en caractère italique et souligné, et son numéro, tel qu'attribué dans la grille de résultats, est indiqué entre parenthèses. L'organisation de cette section se base sur la grille de résultats : le thème des acteurs de la gouvernance et des mécanismes est d'abord traité, puis il est question des principaux attributs du dirigeant, et enfin est présenté un portrait des diverses stratégies d'investissement et de financement utilisées par les exploitants.

En rappel, nous mentionnons que les résultats de cette étude ont pour objectif :

- d'approfondir les connaissances sur les acteurs de la gouvernance dans les TPE laitières et sur les mécanismes utilisés par ces acteurs ainsi que leur fonction afin de répondre aux deux questions exploratoires soulevées dans le chapitre 1. Cela nous permettra d'obtenir des éléments de réponse à la question de recherche principale de cette thèse sur l'impact des acteurs sur les stratégies et la performance des exploitations laitières ;
- d'apporter des éléments permettant la validation des hypothèses et sous-hypothèses du modèle de la gouvernance élargie ;
- d'enrichir le modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières que nous avons proposé au chapitre 2.

### **3.1. Acteurs et mécanismes influençant la prise de décision dans les TPE laitières**

L'un des objectifs de cette analyse qualitative est d'identifier les acteurs et les mécanismes de la gouvernance dans les TPE. Une description des acteurs et de la relation qu'ils entretiennent avec le dirigeant, basée sur le discours des participants aux groupes de discussion, est donc présentée dans cette section.

#### **3.1.1. Gouvernance institutionnelle : les pouvoirs publics et les marchés**

Dans leurs discours, les producteurs font référence aux pouvoirs publics auxquels se substitue, pour certaines fonctions, le marché dans le cas français. Les interventions des pouvoirs publics dans le secteur agricole français et québécois sont à l'origine de la mise en place de nombreux leviers d'influence dans les choix stratégiques des producteurs. Ils les considèrent comme un acteur spécifique avec lequel ils ne peuvent pas négocier et auquel ils se sentent soumis.

*« Le plus lourd, ce sont les décisions prises en haut lieu sans forcément de concertation avec la base. Ces décisions nous amènent à changer nos propres décisions alors que l'on avait mûrement réfléchi notre projet. »* Groupe F3, Producteur 43

La gouvernance institutionnelle empêcherait donc le dirigeant d'avoir un comportement actif, que ce soit dans la mise en place des mécanismes ou dans leur réaction face à ceux-ci. Cela est en opposition avec les propos de Charreaux (1997a), qui suppose une certaine latitude des dirigeants face aux mécanismes qui ne sont jamais parfaits. Nous pensons toutefois que ces propos des participants sont à modérer car, étant regroupés en fédérations syndicales, ils

possèdent un poids politique pouvant à notre avis avoir une influence sur certains des mécanismes mis en place par les pouvoirs publics.

Le premier mécanisme institutionnel mentionné par les **producteurs québécois** est le systeme de régulation laitière (1). Ce système les maintient dans une « bulle hermétique » qui limite les actions des divers acteurs de la filière. Par la structure rigide du système, il est difficile d’instaurer, au niveau des exploitations, des stratégies de vente, de différenciation et même de diversification. Pour ce qui est des stratégies d’investissement, le droit à produire, qui se vend et s’achète comme une licence permettant la vente de lait aux laiteries, oblige les producteurs à investir dans l’achat de quotas afin de pouvoir produire, ce qui implique que le financement utilisé pour cet achat n’est alors pas disponible pour satisfaire les autres postes d’investissement. Cependant, les producteurs québécois ne semblent pas ressentir cette situation comme une contrainte<sup>56</sup>, désirant au contraire poursuivre avec ce mode de gestion. Ils considèrent que le système de régulation facilite leur travail et leur prise de décision. Il est intéressant de constater que, dans les discours, les producteurs regroupent tout le système de régulation et les mécanismes de gouvernance institutionnelle que nous avons détaillés au chapitre 2 sous le terme des quotas. Pour les producteurs québécois, le fonctionnement de la production laitière et son avenir sont basés sur cet actif. Leur principal souci face au système se manifeste d’ailleurs lorsque la question de l’arrêt des quotas est soulevée. Il leur apparaît alors impossible de survivre sans cet environnement protégé. Les producteurs considèrent ce système comme vital pour leur exploitation : selon eux, si le système disparaissait, les exploitations laitières disparaîtraient également.

*« S’il n’y a plus de quotas, ça va être la guerre et je vais changer de production. Si on coupe les quotas, il n’y aura plus d’agriculture, c’est impensable. »* Groupe Q3, Participant 14

En **France**, la période durant laquelle se sont déroulés les groupes de discussion a incité les producteurs à s’exprimer, souvent dès le début de la discussion lors de la question d’introduction, non pas sur le système de régulation qui est présentement en place et soutenu, partiellement, par les pouvoirs publics mais plutôt sur la crise laitière et sur l’avenir incertain

---

<sup>56</sup> Nous pouvons néanmoins supposer que si nous avons choisi dans notre échantillon un groupe de propriétaires/dirigeants possédant des fermes de taille importante ou encore axées sur la transformation du lait en produits dérivés, les avis auraient pu différer.

des prochaines années, situation qu'ils ressentent comme une contrainte dans leur prise de décision.

« *L'agriculture, c'est un investissement lourd, donc il faut voir à long terme. Les règles du jeu changent tout le temps avec l'Europe, et nous nous adaptons à chaque fois, ça c'est une contrainte.* » Groupe F1, Producteur 31

« *On manque de lisibilité à long terme. Il faut s'adapter rapidement avec la PAC.* »  
Groupe F3, Producteur 43

Le système de régulation de la production laitière en pleine mutation<sup>57</sup> constitue une période de transition où la gouvernance institutionnelle passe des pouvoirs publics aux marchés et aux acteurs non-institutionnels. Les exploitants français ont signalé *l'impact de la conjoncture (2)* sur leur décision, plutôt que de parler des mécanismes mis en place par les pouvoirs publics.

« *Ce qui influence le plus nos décisions, c'est la conjoncture du moment ; si le marché est porteur, on gère différemment.* » Groupe F2, Producteur 33

Ainsi, contrairement aux producteurs québécois, les français font référence au marché comme étant un acteur responsable de la gouvernance. La conjoncture, selon qu'elle est favorable ou pas, est un mécanisme disciplinaire qui influence les dirigeants. Dans les citations suivantes, les dirigeants exposent les impacts de la conjoncture défavorable sur leurs stratégies d'investissement.

« *Nous ne faisons que des investissements de renouvellement, avec des améliorations techniques, mais les expansions, ce n'est pas possible.* » Groupe F1, Producteur 30

« *Les renouvellements de matériel vont attendre un peu.* » Groupe F2, Producteur 33

Ainsi, quand la conjoncture est défavorable, seuls les investissements à court terme sont réalisés, les projets d'envergure et de renouvellement de matériel étant ajournés. Les montants et la nature des investissements dépendent donc, en partie, de la conjoncture.

Outre le système de régulation et la conjoncture, les producteurs ont également mentionné les *lois environnementales ou les normes de qualité et de salubrité (3)* comme des contraintes mineures dans les décisions d'investissement. Elles peuvent parfois obliger le producteur à repousser son projet d'investissement de quelques mois sans toutefois remettre en cause la décision.

---

<sup>57</sup> Cette mutation est représentée par la diminution des prix d'intervention et des restitutions à l'exportation ainsi que l'annonce de l'arrêt des quotas laitiers en 2015.



*« Les lois environnementales font ralentir le développement des décisions. Par exemple, quand ça prend 9 mois avant d'avoir un permis. »* Groupe Q1, Participant 4

Bien qu'elles soient un mécanisme de gouvernance disciplinaire de faible influence, elles sont perçues par les producteurs français comme un handicap dans l'exercice du métier d'agriculteur.

Un autre facteur d'influence dont les producteurs ont discuté est la *fiscalité (4)*, comme étant un mécanisme facilitant les décisions d'investissement. Ce mécanisme a cependant un impact mitigé selon le pays et les producteurs. En France, la question de la fiscalité a été soulevée dans tous les groupes tandis qu'au Québec un seul producteur s'est exprimé sur ce sujet. Toutefois, les producteurs français modèrent, avec la crise, l'intérêt qu'apportent les investissements faits pour des raisons fiscales.

*« Puis vient le phénomène fiscal, qui nous a beaucoup influencés ces dernières années. Peut-être à tort pour certains, sûrement même. Parce qu'il y a des investissements qui ont été réfléchis seulement en terme fiscal et dans une crise comme aujourd'hui, c'est très problématique. Ça va servir de leçon. »* Groupe F1, Participant 25

Cette interaction entre les mécanismes de la fiscalité et de la conjoncture nous amène à abonder dans le sens de Weir et al. (2002), qui mentionnent le caractère de substitution des mécanismes : l'efficacité de l'un augmentant, celle de l'autre diminue.

Il s'avère qu'il existe trois logiques concernant le lien fiscalité/investissement. Pour certains exploitants, il y a les investissements réalisés uniquement pour des raisons fiscales, comme l'indique la citation précédente. Pour d'autres, la fiscalité facilite la décision sans pour autant être l'argument décisif, ou encore la fiscalité n'a aucun impact sur leur décision d'investissement.

*« On prend aussi en compte l'impact fiscal : une année, on a donné 75 000 \$ d'impôt tandis que toute l'année on avait réparé avec rien. Aujourd'hui, la fiscalité fait partie des facteurs de décision pour investir. C'est un facteur qui va bonifier la décision mais ce n'est pas pour ça qu'on va faire un investissement. »* Groupe Q2, Participant 7

*« Nous avons écarté tout investissement pour des raisons fiscales. »* Groupe F1, Participant 30

Ces logiques nous indiquent que l'influence d'un mécanisme de gouvernance sur un dirigeant peut varier selon ce dernier. Ainsi, contrairement au commentaire que nous a amenés à faire le système de régulation, il semblerait que les dirigeants aient une certaine latitude dans leur réaction en réponse au mécanisme.

La fiscalité est un mécanisme qui peut être considéré par deux courants de la gouvernance. Selon le courant disciplinaire, il s'agit d'un mécanisme incitatif par lequel les pouvoirs publics ont l'objectif d'augmenter les investissements dans les exploitations agricoles. Nous pouvons également considérer ce mécanisme sur la théorie de l'intendance. La fiscalité est alors un mécanisme facilitant les investissements afin d'améliorer le fonctionnement et la performance des exploitations.

Le dernier mécanisme instauré par les acteurs institutionnels évoqué par les producteurs et qui joue un rôle dans la décision d'investissement est les subventions à l'investissement (5). Ce mécanisme ne semble toutefois pas influencer directement la décision d'investir ou non mais plutôt le moment de l'investissement.

*« Quelquefois, on est poussé à faire des investissements précipitamment car on peut obtenir des subventions. Il faut être aux aguets pour réagir et profiter des subventions qui sont données car cela ne dure pas. »* Groupe F3, Participant 45

*« Le crédit à l'investissement pour l'étable, si on attendait un mois, on perdait 10 % de crédit alors ça a fait avancer la décision. »* Groupe Q2, Participant 7

Tout comme la fiscalité, les subventions à l'investissement peuvent être considérées comme un mécanisme d'incitation ou de facilitation permettant l'accroissement des investissements et l'amélioration de la structure de production.

Nous constatons que peu des mécanismes institutionnels que nous avons évoqués au chapitre 2 ont été mentionnés par les producteurs. Nous pouvons expliquer cette divergence par le fait que ces mécanismes concernent la régulation, dans son ensemble, des secteurs laitiers et non spécifiquement les stratégies d'investissement et de financement. De plus, les producteurs semblent résumer la gouvernance institutionnelle que nous avons définie par plusieurs mécanismes à un seul concept : les quotas au Québec et la conjoncture en France. Cela semble indiquer que les producteurs ont une vision d'ensemble du système et ne connaissent pas spécifiquement les mécanismes les encadrant, ni leur fonction, ce qui explique, en partie,

pourquoi ils se sentent soumis et n'ont pas de comportement actif en réaction à ces mécanismes. Cette analyse a cependant pu définir les mécanismes institutionnels spécifiques influençant les décisions d'investissement et de financement tels que les lois environnementales, la fiscalité et les subventions. L'impact de ces mécanismes semble toutefois restreint et ponctuel comparativement à celui du système de régulation et de la conjoncture. Nous poursuivons notre description de la gouvernance des TPE laitières en présentant l'acteur « famille et associés » ainsi que les mécanismes qu'il utilise pour discipliner, habiliter ou faciliter la prise de décision du dirigeant.

### **3.1.2. Famille et associés : le conjoint, le lien entre les associés et la négociation**

Tel que proposé dans le chapitre 1, le groupe d'acteurs famille et associés est composé de deux entités : la famille du dirigeant<sup>58</sup>, dont les membres peuvent être des associés ou non, et les associés qui peuvent être unis ou non par des liens familiaux. L'analyse de discours montre que selon la combinaison et la composition de ces deux entités, il est possible d'observer des différences dans la gouvernance de l'entreprise. Nous avons également été en mesure d'identifier plusieurs mécanismes de gouvernance instaurés par la famille ou les associés.

#### Le conjoint du dirigeant

Le premier acteur dont nous allons discuter est le conjoint du dirigeant. Le *rôle du conjoint et son influence (6)* sur la prise de décision du dirigeant semblent être à la fois déterminants et de nature informelle. Dans le discours des exploitants, il est difficile de les définir avec précision : aucun contrat ni convention ne permet de le faire formellement<sup>59</sup>. Cependant nous avons pu identifier plusieurs situations-types, notamment :

- le propriétaire individuel gérant et décidant seul mais qui est influencé par les arguments de son conjoint ;

---

<sup>58</sup> La famille est considérée ici comme étant composée du conjoint et des enfants du dirigeant.

<sup>59</sup> L'influence du conjoint peut évidemment être différenciée selon le contrat de mariage unissant les deux personnes (la séparation des biens ou non). Mais aucun participant n'a fait allusion au contrat de mariage en tant que mécanisme de gouvernance influençant les décisions d'investissement et de financement. Un producteur a toutefois mentionné que son divorce avait mis la survie de l'exploitation en péril puisqu'il a été dans l'obligation de racheter la part de la ferme appartenant à son ex-conjointe.

- le propriétaire individuel intégrant de façon formelle son conjoint à la gestion et aux décisions ;
- le couple associé où le conjoint n'a qu'un rôle juridique : par conséquent, un seul individu gère et décide ;
- le couple associé dans lequel les deux individus participent activement à la gestion et aux décisions.

Le conjoint, associé ou non du dirigeant, semble prioriser, dans la majorité des cas, des arguments de nature affective pouvant facilement prendre le dessus sur les intérêts économiques et financiers de l'entreprise. Le conjoint préfère généralement que le dirigeant diminue son temps de travail, privilégiant ainsi la qualité de la relation de couple ou familiale au retour sur l'investissement. Les dirigeants limitent donc leurs investissements en fonction des exigences du conjoint et non nécessairement selon la rentabilité du projet et de l'entreprise.

*« La conjointe, c'est la première à qui on en parle quand on a un projet d'investissement. Il faut prendre la femme en considération, sinon tu te retrouves seul. »* Groupe Q3, Participant 14

*« En 1990, ma femme m'a dit soit tu changes, soit je m'en vais ; c'est après ça que je me suis mis au forfait. »* Groupe Q2, Participant 6

Ainsi, nous abondons dans le sens de la proposition de Marchesnay (2003) en mentionnant que le conjoint peut être considéré comme un acteur de la gouvernance ayant un rôle disciplinaire puisqu'il tente de contrôler les décisions prises par le dirigeant dans un objectif, par exemple, de réduction du temps de travail, et non nécessairement de performance financière. Nous n'avons en effet relevé aucun discours dans lequel le dirigeant mentionnait le comportement contraignant de son conjoint afin de maximiser des objectifs économiques et financiers de l'entreprise.

### Le lien entre les associés

La question de la structure de propriété est à la base des théories de la gouvernance. Les différentes formes de détention du capital influencent le fonctionnement de la prise de décision. Nous avons supposé dans le chapitre 1 que la structure de propriété dans les TPE évoluait selon quatre principales formes, à savoir le propriétaire individuel, le couple, les associés intergénérationnels et les autres types d'associés. L'analyse de discours a permis de

confirmer l'idée selon laquelle l'influence du groupe famille/associé varie selon le lien unissant les associés (7).

Les propriétaires individuels possèdent et gèrent seuls leur entreprise, ils ne sont donc pas concernés par le sous-groupe « associés ». Toutefois, l'analyse de discours montre que les propriétaires individuels sont influencés dans leurs choix entrepreneuriaux par leur famille. Par exemple, un propriétaire individuel qui désire transmettre son exploitation à ses enfants les consulte et prend en considération leurs désirs et leurs arguments, même s'ils ne sont pas encore copropriétaires. Un autre exemple est le cas d'un propriétaire individuel qui a repris l'exploitation familiale. Celui-ci reste souvent influencé par l'avis de ses parents même quand ces derniers ne possèdent plus de parts dans l'entreprise. Une gouvernance aussi bien disciplinaire que cognitive est présente :

- d'une part, pour des raisons de nature affective, le dirigeant est parfois soumis aux exigences des membres de sa famille ;
- d'autre part, la recherche de conseils et d'informations auprès de la famille démontre une gouvernance axée sur l'augmentation des savoir-faire et des compétences.

Dans les entreprises détenues par un couple, les deux sous-groupes, famille et associés, se confondent. Il est fréquent d'observer des situations où un seul conjoint prend les décisions, le second s'occupant uniquement des tâches administratives.

*« Je discute avec ma conjointe, mais elle me laisse décider parce qu'on n'a pas la même vision de gestion elle et moi. Elle se fie à moi. »* Groupe Q2 Participant 9

Cette citation montre la substitution à la relation d'affaires de la relation de couple. Au lieu d'un processus de négociation qui permettrait à la conjointe de faire valoir ses arguments, celle-ci laisse son mari décider afin d'éviter les conflits. Il existe donc des conflits d'intérêts qui sont évités par le mécanisme de la confiance entre les associés (8). C'est vrai pour cette structure de propriété mais également pour les autres, ainsi que dans les relations entre le dirigeant et les parties prenantes. Ce mécanisme est effectivement revenu à plusieurs reprises. Selon Charreaux (1998c), la confiance est un mécanisme spécifique, étant donné qu'elle implique une relation bilatérale entre deux partenaires, et spontanée puisqu'il ne peut pas être imposé par la hiérarchie. Toujours selon cet auteur, la confiance permet d'augmenter la latitude managériale des dirigeants et la création de valeur dans les entreprises. Nous considérons ici que la confiance est un mécanisme qui facilite le fonctionnement et la prise de

décision dans les exploitations. Quant aux couples associés dans lesquels les deux individus sont impliqués dans les décisions, la gouvernance présente la même logique que dans les entreprises détenues par des associés qui ne sont pas membres d'une même famille.

Notre analyse des discours démontre que dans les exploitations intergénérationnelles, bien que les deux sous-groupes soient également confondus, deux situations sont à distinguer, l'une conflictuelle et l'autre coopérative. Dans la première, nous observons une rivalité entre les parents et les enfants où est souvent présent le désir de la relève de « faire mieux » que le cédant. Cette rivalité est également soutenue par la difficulté du cédant à accepter les changements dans les modes de gestion, le partage du contrôle, la peur de la retraite et de l'abandon de la ferme qu'il a construite ou qu'il a lui-même héritée de ses parents. Ces résultats concordent avec ceux de Miller et Le Breton-Miller (2006) qui, pour les entreprises familiales, indiquent que la période du transfert d'entreprise est propice aux divergences et aux conflits d'intérêts. La relation d'affaires est ainsi compromise et l'effacement de l'un des associés lors de la prise de décision est souvent la solution qui est adoptée afin d'éviter l'échec du transfert de l'exploitation.

*« On a une relation élémentaire avec mon père. En 2007, j'ai acheté un tracteur sans trop demander à mon père. Ça ne servait à rien de lui demander, il aurait accepté de toute façon. »* Groupe Q1, Participant 5

Dans la seconde situation, les associés d'entreprises intergénérationnelles réussissent à contourner cette rivalité et mettent en place la gouvernance d'intendance, optant ainsi pour des structures facilitant le transfert. Cette situation de coopération est alimentée par le fort désir des producteurs agricoles d'assurer la pérennité de leur exploitation. Anderson et al. (2002) ont d'ailleurs souligné que, dans les entreprises familiales, les objectifs de transmission aux générations futures favorisent une convergence des intérêts parmi les associés.

Dans les exploitations détenues et gérées par des associés non issus d'un même noyau familial, la relation entre les associés semble davantage axée sur les affaires. Les décisions sont prises sur la base de la négociation et les arguments de rentabilité ont plus d'importance que ceux basés sur l'affectif.

*« Moi j'ai suggéré à mon associé de rajeunir la flotte de matériel, pour se moderniser et arrêter d'être brisé. Je lui parle de ça et lui il part, il fait ses calculs, avec un logiciel de budget et là il dit non ce n'est pas rentable. Alors je lui dis est-ce qu'on a*

*les moyens d'être moins rentable ? Donc ça amène beaucoup de discussion, il y a plusieurs idées d'investissements qui avortent par les discussions et c'est bien qu'ils avortent. »* Groupe Q2, Participant 7

*« On est 3 frères. On fonctionne tous comme ça dans l'exploitation, avec argumentation, jusqu'à l'accord des trois. »* Groupe F4, Participant 56

Bien que les associés puissent individuellement être influencés par leur sous-groupe « famille », la décision du collectif prend davantage en compte les arguments des associés. Le fait de soumettre une partie de la propriété et de la gestion de l'exploitation hors du noyau familial permet d'éviter les problèmes attribuables à la séparation difficile des arguments familiaux de ceux de l'entreprise étant donné l'imbrication du système maison et travail (Bughin et Colot 2008). Par ces résultats, nous supposons que la gouvernance et la performance des exploitations agricoles sont influencées positivement par la présence d'un associé externe à la famille (9) tout comme dans les grandes entreprises. Effectivement, dans ces dernières il est considéré que la détention d'actions par des institutions ou individus externes à l'entreprise permet l'amélioration de la surveillance des dirigeants et de la performance de l'entreprise (Shleifer et Vishny 1986). Ceci enrichit les résultats de Rivet (2007) qui suppose que la présence de tiers, autre que le conjoint, dans la propriété des TPE est plus forte dans les TPE saines financièrement étant donné le contrôle exercé par ce tiers sur le dirigeant. Nous affirmons que cette présence d'associés externes à la famille peut, selon l'analyse des discours, être un mécanisme disciplinaire mais également cognitif. Il est disciplinaire puisque l'associé externe n'accepte pas, généralement, les arguments de négociation dont les résultats ne mènent pas à la rentabilité, et cognitif puisque cet associé apporte des compétences et des points de vue différents de ceux des associés familiaux.

### Le nombre d'associés

Un autre facteur d'influence de la gouvernance de ces acteurs est le nombre d'associés (10). Selon Berle et Means (1932), les propriétaires individuels représentent la structure de propriété la plus performante étant donné l'absence de conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. Les discussions avec les exploitants démontrent cependant une autre tendance : plus le nombre d'associés est élevé, plus les arguments affectifs du sous-groupe « famille » sont mis à l'écart et plus les notions de rentabilité influencent la négociation de façon disciplinaire. Cela semble être bénéfique pour la performance de l'exploitation, contrairement à ce qui a été observé dans les grandes entreprises (Shleifer et Vishny 1986,

1997). De plus, cette augmentation permet le regroupement d'individus ayant des compétences ou des idéologies complémentaires, soit un mécanisme cognitif de la gouvernance qui permet également une amélioration de la performance financière.

### La négociation avec le dirigeant

Le groupe famille/associés instaure un processus de négociation avec le dirigeant (11), soutenu par des arguments de natures diverses et répondant à des objectifs spécifiques. Le dirigeant est limité dans ses choix stratégiques par ces négociations. Il doit être ouvert aux négociations et prendre en compte les opinions des autres, sans quoi le risque de conflits augmente, pouvant même entraîner la dissolution de son exploitation ou de sa famille. Ce mécanisme peut par conséquent être considéré comme disciplinaire. La place accordée à cette négociation est l'un des facteurs clé de la qualité de la relation entre associés et semble indispensable à la bonne marche de l'entreprise.

*« Ce sont les discussions avec l'associé qui ont le plus d'influence, s'il ne veut vraiment pas, ça ne marchera pas, c'est celui qui a les meilleurs arguments qui gagne. Il y a toujours un facteur qui prédomine, qu'il soit financier ou qu'il concerne la qualité de vie. »* Groupe Q2, Participant 8

*« En GAEC, les décisions émanent d'un associé. Elles ne sont pas forcément partagées dans un premier temps. La discussion est donc importante avec les associés. Il faut discuter tous les jours. Il faut préserver le relationnel. »* Groupe F3, Participant 43

Toutefois, cette négociation ne semble pas être vécue comme une contrainte par les producteurs mais plutôt comme un encadrement nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et par conséquent comme un mécanisme facilitateur. En effet, certains producteurs qui ne bénéficient pas de ce mécanisme se sentent vulnérables.

*« Mon père m'a toujours laissé faire ce que je voulais. J'aurais aimé des fois être encadré parce que je me suis déjà trompé dans des décisions. »* Groupe Q1, Participant 5

Le processus de négociation ne se produit pas dans un lieu ou à un moment précis. Il ne semble pas y avoir, tel que suggéré par Brouard et De Vito (2008), un conseil de famille, structure formelle dans laquelle auraient lieu les négociations.



### Politique d'endettement interne à l'exploitation

L'instauration d'une *politique d'endettement interne à l'exploitation*<sup>60</sup> (12) est un mécanisme disciplinaire qui peut prendre diverses formes, comme attendre la fin d'un prêt avant d'en contracter un autre, fixer un taux d'endettement ou un montant de dettes maximum ou encore limiter la durée des emprunts. Ce mécanisme impose au dirigeant une réflexion plus consciencieuse afin de choisir la durée et la taille des emprunts.

« On se limite entre 12 et 13 ans pour la durée moyenne des prêts, c'est la durée moyenne de l'emprunt qui est importante pour nous. » Groupe Q4, Participant 18

Cette section sur la famille et les associés nous a permis d'identifier des mécanismes de nature disciplinaire, cognitive et d'intendance. Nous n'avons pas obtenu une analyse différente entre les résultats québécois et français. Les caractéristiques du mode de gouvernance instauré par la famille et les associés semblent être les mêmes entre les deux pays ce qui ne nous permet pas d'amener, par les résultats qualitatifs, d'éléments de réponse à l'hypothèse H1a. Lorsque la famille et les associés se sont mis d'accord sur les investissements à effectuer, la question du financement est amorcée et fait entrer dans la gouvernance un autre acteur : les banques.

#### **3.1.3. Banques : présence systématique perçue comme peu contraignante**

Les banques sont pour les TPE les principaux sinon les seuls apporteurs de capitaux externes. Nous avons énuméré au chapitre 1 plusieurs caractéristiques financières des TPE qui nuisaient à la relation bancaire. Ensuite, dans le chapitre 2, nous avons constaté que les exploitations agricoles et laitières semblaient avoir moins de difficulté à obtenir des prêts bancaires et ce particulièrement au Québec. Par nos résultats qualitatifs, nous caractériserons les banques comme étant un acteur systématiquement présent lorsqu'il est question de financement externe : aucun participant n'a mentionné d'autres apporteurs de capitaux. Du fait de cette monopolisation, les relations entre les banques et le dirigeant sont considérées plus contraignantes que celles qu'il a avec sa famille ou ses associés (Charreaux 1998a). Pourtant, alors que les relations entre le dirigeant, sa famille et ses associés influencent fortement la prise de décision des participants, il n'y a pas eu de réflexion au cours des discussions sur l'absence de choix dans l'offre de capitaux externes et très peu sur l'influence des banques sur

---

<sup>60</sup> Il ne faut pas confondre ce mécanisme interne à l'entreprise à une politique d'endettement imposée par la banque.

les stratégies de financement. La majorité des exploitants interrogés ne cherche pas à s'affranchir de celles-ci. De nombreux producteurs préfèrent d'ailleurs accroître leurs dettes bancaires et ainsi diminuer les charges sociales et les impôts, ce qui augmente le rôle facilitateur de la fiscalité proposée par les pouvoirs publics.

*« Si on peut financer par emprunt, on le fera, car ça fait des charges pour l'entreprise, au niveau de la trésorerie on y gagne, et au niveau des charges ça diminue ton revenu donc tu paies moins de charges sociales. »* Groupe F2, Participant 37

La question de la recherche d'indépendance vis-à-vis des apporteurs de capitaux externes ne semble pas être au cœur de la décision du financement. C'est contraire à la proposition de Marchesnay (1992), selon laquelle les TPE agricoles, qui ont pour la plupart des dirigeants de type PIC, sont à la recherche d'indépendance face au financement externe. Cette absence de recherche d'indépendance financière peut également nous laisser supposer deux possibilités : i) les banques ne sont pas perçues comme un acteur de la gouvernance très contraignant pour les dirigeants des exploitations laitières étant donné les conditions de financement facilitatrices dont dispose ce secteur agricole (particulièrement au Québec) ; ii) étant donné qu'il s'agit de la seule possibilité de financement externe, les dirigeants ont appris à s'en satisfaire. L'étude d'autres exploitations agricoles ou TPE pour lesquelles des investisseurs externes possèdent des parts permettrait d'avoir une autre vision de cette gouvernance. Si les dirigeants recherchaient l'indépendance face aux banques, ils éviteraient ce type de financement et démontreraient un intérêt pour d'autres apporteurs de capitaux. L'analyse de discours ne permet donc pas de confirmer la théorie financière de l'ordre hiérarchique, selon laquelle le dirigeant se finance de façon à préserver un maximum de contrôle dans son entreprise (Myers 1984). Toutefois, certains producteurs mentionnent la satisfaction que procure une augmentation de l'autonomie financière sans l'avoir nécessairement recherchée.

*« J'ai clôturé mon exercice 2008-2009, tous les investissements ont été autofinancés. Je m'aperçois que de ne plus avoir d'échéances bancaires, ça nous libère malgré tout. C'était quelque chose qu'on n'avait pas remarqué, on était endetté comme tout le monde, on était monté à 80 % d'endettement ; on s'aperçoit qu'on est beaucoup plus libre. »* Groupe F1, Participant 25

Dans les **discours québécois**, les banques sont davantage considérées comme une étape naturelle du processus de financement plutôt qu'un agent pouvant influencer les choix d'investissement, pour deux raisons principales.

1. Le système de garantie des prêts par la FADQ ;

« *Quand c'est de l'achat de quotas ou de gros investissements, on est garanti par la Financière Agricole Du Québec à 100 %, donc les institutions financières ne sont pas frileuses pour prêter.* » Groupe Q1, Participant 3

2. La présence du quota pouvant être vendu relativement rapidement et corriger un défaut éventuel d'échéance ;

« *Ils prêtent parce qu'ils savent qu'il y a de l'actif. Ils prêtent parce qu'ils savent qu'on peut vendre du quota pour rembourser.* » Groupe Q4, Participant 18

Ces deux éléments font que les banques évaluent leur risque dans les prêts agricoles comme faible, ne craignant pas les problèmes de défaillance des emprunteurs. Cette facilité d'accès au crédit (13), qui permet l'augmentation des investissements et l'amélioration des exploitations, a un effet négatif sur l'intérêt des dirigeants à comprendre le fonctionnement du financement. Ils ne développent donc pas d'autres réseaux de financement externe pour améliorer la performance des exploitations à long terme.

Dans les deux pays, les producteurs ont mentionné deux principaux mécanismes disciplinaires utilisés par les banques : les exigences sur les prêts et les taux d'intérêt. Les exigences sur les prêts (14) sont principalement la limite inférieure ou supérieure de divers ratios (capacité de remboursement, présence de garanties, part de l'autofinancement dans le montant total de l'investissement et taux d'endettement) que l'entreprise ne doit pas dépasser afin de pouvoir accéder à un prêt. Par l'évaluation de ces indicateurs, les institutions tentent de mesurer et de réduire leur risque, limitant ainsi les choix d'investissement et de financement des exploitants pour se protéger et assurer leur propre performance. La présence de garanties et le contrôle ex-ante sur la nature des investissements sont deux mesures qu'exercent les banques vis-à-vis des TPE afin de réduire le risque de défaillance (Charreaux et Desbrières 1998).

Les négociations ante-prêts entre le banquier et le dirigeant démontrent l'influence de ce dernier dans la mise en place de mécanismes le gouvernant. À partir du moment où le dirigeant décide d'effectuer un emprunt, il peut entrer dans une phase de négociation afin de

réduire au minimum les contraintes imposées par la banque. Toutefois, cette relation est fortement dépendante du dirigeant, certains investissant beaucoup de temps dans la négociation alors que d'autres, qui ne tentent pas de négocier, acceptent les conditions imposées par l'unique banque qu'ils fréquentent.

Dirigeants non négociant :

« *Je fais toujours affaire avec la même institution financière.* » Entretien individuel 3  
« *Pas de mise en concurrence suite à une relation de confiance forte, la banque nous a bien aidés et donc on reste avec elle.* » Groupe F5, Producteur 65

Dirigeants négociant :

« *Quand j'ai voulu emprunter pour mon projet, j'ai fait venir deux conseillers financiers. J'ai négocié mon taux d'intérêt.* » Entretien individuel 1  
« *Nous avons mis en concurrence les banques lors de nos investissements pour les mises aux normes.* » Groupe F5, Participant 66

Issu du milieu financier mais mis en application par les banques, le taux d'intérêt (15) est également un mécanisme disciplinaire. Celui-ci, ou plutôt sa variation, influence les stratégies financières des producteurs. Une augmentation, comme dans les années 1980, freine les exploitants dans leur choix de financement, les poussant alors à augmenter leur autofinancement.

« *Aujourd'hui, on ne s'en préoccupe presque pas [du taux d'intérêt], on a les mains dans les poches. Mais si ça se mettait à monter comme ça a déjà été, ils recevraient nos clés. Le taux d'intérêt peut avoir une influence sur le financement, ça peut retarder le projet.* » Groupe Q4, Participant 24

« *Quand même le fait d'avoir des taux d'intérêt bas, ça influence la prise de décision. Quand les taux sont élevés, on y regarde quand même à deux fois.* » Groupe F2, Participant 35

« *Si le taux d'intérêt est trop haut, on augmente un peu l'autofinancement.* » Groupe F5, Participant 65

Toutefois, certains producteurs sont tout à fait indifférents à cet argument, ce qui démontre encore une fois que l'influence des mécanismes de gouvernance sur la prise de décision peut varier selon le profil du dirigeant.

« Si on avait des taux d'intérêt à 10 %, on le prendrait quand même parce que c'est toujours une charge pour l'entreprise et tu diminuerais ton revenu. Si le taux d'intérêt est de 10 ça veut dire que le taux de placement, il est de 10 aussi. » Groupe F2, Participant 33

Bien que l'influence des banques ne semble pas fortement déterminante dans les discours recueillis, le rôle de cet acteur dans un objectif disciplinaire n'est pas à négliger dans les exploitations agricoles où la croissance est dépendante de ces fournisseurs de capitaux. Nous avons constaté le désintéressement des producteurs québécois face au financement bancaire. Très peu de producteurs nous ont dit s'être fait refuser un emprunt. Les mécanismes de gouvernance institutionnelle instaurés afin de faciliter l'accès au financement par les exploitants agricoles semblent donc diminuer l'influence de la gouvernance des banques. Ceci apporte une première réponse exploratoire à la validation de l'hypothèse H1b. Enfin, les producteurs laitiers ont mentionné d'autres acteurs que la famille et les associés et les banques, qui influencent la prise de décision financière, et qui sont le sujet de la prochaine section. Nous les avons regroupés sous les termes autres parties prenantes car ils n'ont été que très peu évoqués dans les discours.

#### **3.1.4. Autres parties prenantes : influence peu considérée**

##### Les clients

Dans les deux pays, les producteurs *n'ont pas fait mention de leurs clients (16)* comme acteurs de la gouvernance. Au Québec, cela s'explique par le fait qu'ils ont tous le même client : la Fédération des Producteurs de Lait du Québec (FPLQ). En France, au contraire, certains producteurs livrent à une coopérative, d'autres à une laiterie privée et d'autres encore vendent directement aux consommateurs. Le fait de travailler pour ces différents clients doit certainement avoir un impact sur le produit et ses caractéristiques, mais sans toutefois influencer les stratégies d'investissement et de financement des producteurs. Cette faible influence des clients démontre que l'importance de l'impact des différents acteurs de la gouvernance varie en fonction des stratégies des exploitations observées. Par exemple, si nous

nous étions intéressés aux stratégies commerciales, les clients auraient probablement occupé davantage de place dans les discours. Nos résultats qualitatifs ne nous permettent donc pas d'apporter une réponse à la sous-hypothèse H1c.

### Les fournisseurs

Les fournisseurs de matériel ont également été évoqués dans les entretiens mais les avis des producteurs sur l'influence de ces derniers sont partagés. Pour certains exploitants, les fournisseurs n'ont aucune influence sur leur décision, se limitant à un rôle d'information, tandis que pour d'autres le fournisseur peut influencer leurs achats. Plusieurs producteurs considèrent les fournisseurs comme des vendeurs en qui ils n'ont qu'une confiance limitée. Ils sont conscients que les fournisseurs ont des objectifs de vente et que leur intérêt est dans leur propre chiffre d'affaires et non dans celui de l'exploitation agricole. Ce n'est pas pour autant que les producteurs ne se laissent pas influencer par les offres promotionnelles des fournisseurs.

Les fournisseurs peuvent également mettre en place des mécanismes facilitateurs tels que la qualité de la relation vendeur/producteur, la distance géographique qui les sépare des clients ainsi que le service après-vente offert, qui sont regroupés dans la proximité géographique et relationnelle fournisseur/dirigeant (17). Pour illustrer toutes ces affirmations, voici un extrait des réponses du groupe de discussion Q4 et F2 à la question « *Est-ce que les fournisseurs peuvent avoir un impact sur vos décisions ?* »

#### Groupe Q4

- *Moi le vendeur ne m'influence pas.* Participant 20
- *Je suis d'accord avec toi, mais ce ne sera pas tant la couleur que le vendeur, si le vendeur est gentil, il me conseille bien. Je reste fidèle au vendeur. Le service est presque plus important que le prix que tu vas payer.* Participant 18
- *Ça vaut pour les fournisseurs d'intrants, ce n'est pas tant le prix que le service qu'ils nous offrent. Il faut qu'ils nous conseillent, ils n'ont pas le choix, on est de moins en moins.* Participant 21

#### Groupe F2

- *Pour le matériel, ce sont la proximité du concessionnaire et le service qui comptent.* Participant 33
- *On peut mettre un peu plus cher si on est sûr de la proximité et du service.* Participant 35

- *On a construit une salle de traite, on a regardé le prix en troisième position.*  
Participant 39
- *Pour le projet d'installation de robot, on a vu dans les deux plus grandes marques. Il y en a une plus chère, mais on sait qu'on aura un meilleur service. On regarde la qualité et le service qu'il y aura derrière même si on paie.* Participant 38

Encore une fois, nous constatons que l'influence que peut avoir un acteur sur le dirigeant dépend fortement de ce dernier selon ses attentes dans la relation. Les éléments de description de cette influence obtenus par l'analyse des discours ne nous permettent pas d'amener une réponse à la sous-hypothèse H1d, puisque les commentaires faits par les producteurs étaient semblables dans les deux pays.

### Les bailleurs de terres

Les bailleurs de terres ont été identifiés, au chapitre 2, comme un acteur spécifique de la gouvernance des exploitations agricoles. Nous avons supposé qu'il jouait un rôle de substitut aux banques. Dans les discours québécois, les bailleurs de terres n'ont pas été mentionnés (18) tandis qu'en France ils semblent avoir une influence particulièrement importante lorsqu'ils désirent vendre leur terre (19). La survie de l'exploitation peut être parfois remise en cause dans le **cas français** lorsque l'exploitant est fermier et que son propriétaire désire se séparer de ses terres. Considérant l'obligation de posséder ou de louer du foncier pour accéder aux quotas laitiers, un producteur fermier qui ne veut pas ou ne peut pas acheter les terres de son propriétaire risque de voir un nouveau propriétaire foncier lui refuser la location. Dans ce cas, par exemple, l'opportunité d'acheter des terres peut être considérée comme un investissement « obligé » et pas toujours rentable, ce qui peut dans certains cas parasiter la performance de l'exploitation.

*« C'est quand le propriétaire dit qu'il veut vendre qu'on se rend compte qu'il faut acheter, même si on n'avait pas forcément prévu l'investissement. »* Groupe F2, Participant 37

*« Investissement par obligation sur la vente de terre, pas le choix sinon plus d'exploitation. »* Groupe F4, Participant 59

Les producteurs français n'ont toutefois pas mentionné de mécanismes de gouvernance existant entre eux et les bailleurs. Étant donné ce manque d'informations, nous ne pouvons pas apporter d'élément de réponse à la sous-hypothèse H1e.

### Les salariés

Dans les discours de cette étude, les salariés, contrairement aux suppositions de Charreaux (1998a) sur la gouvernance dans les PME, ne semblent pas avoir une relation centrale influençant le dirigeant. C'est plutôt ce dernier qui prend la décision de les impliquer ou non dans la gestion et dans l'élaboration des projets. Il est intéressant d'observer une forte gouvernance cognitive de la part des salariés. En effet, les employés sont plutôt une source de référence (20) pouvant amener des idées nouvelles et ainsi aider le dirigeant dans ses prises de décision.

*« J'ai regardé toutes les possibilités et j'ai demandé à mes employés d'écrire les avantages et les désavantages de mes idées. Puis on réunit ça sur papier. Ça arrive que souvent c'est la décision de l'employé, ses arguments sont souvent les meilleurs. »*  
Groupe Q4, Participant 20

*« Les employés sont une bonne source de référence parce qu'ils sont passés sur d'autres fermes, ils parlent de leur expérience. »* Groupe Q4, Participant 17

Les participants des groupes de discussion n'ont pas mentionné de problématique liée à la pénurie de main-d'œuvre agricole que nous avons énoncée au chapitre 2, ou à la possible gouvernance disciplinaire imposée par la présence de salariés dans l'exploitation. Un dernier groupe d'acteurs exerçant également une forte gouvernance cognitive a occupé une place importante dans les discours des participants : le réseau social.

#### **3.1.5. Réseau social : circulation de l'information et enrichissement des connaissances**

Le réseau social du dirigeant est le quatrième groupe d'acteurs de la gouvernance dans les TPE. Les recherches en entrepreneuriat montrent l'importance des relations sociales de l'entrepreneur pour la réussite de l'entreprise (Chollet 2002). La présence d'un réseau social est privilégiée à des relations économiques qui ont tendance à modifier l'indépendance décisionnelle (Basly 2006b). Cet auteur énumère d'ailleurs trois fonctions du réseau social dans les PME familiales, fonctions qui ont également été retrouvées dans les discours de notre étude : développer une conscience élevée des opportunités et des menaces de l'environnement soutenant l'activité de l'entreprise, ancrer les décisions sur l'expérience des autres acteurs, et transmettre les connaissances et les informations. La littérature sur les réseaux sociaux et le capital social des entreprises est riche en informations et démontre que ces acteurs peuvent



avoir, jusqu'à un certain optimum, un impact positif sur la performance des entreprises (Comet 2006)<sup>61</sup>.

Ce nouveau sous-thème regroupe, dans notre analyse, l'ensemble des individus et organisations auxquels le producteur se réfère, de façon volontaire, pour rechercher des conseils, des informations ou pour discuter et échanger. Que ce soit en assistant à des sessions de formation, en se liant au milieu para-agricole, en discutant avec d'autres producteurs ou encore en se référant aux professionnels du secteur, avoir accès et participer au réseau social (21) paraissent être des éléments déterminants dans la prise de décision. Trois principales justifications permettent d'établir l'importance du réseau social en tant qu'acteur de la gouvernance :

- Transmettre des informations et des connaissances : la qualité du réseau social auquel peut avoir accès un dirigeant et son désir d'y participer sont primordiaux dans la recherche d'informations. C'est par l'entremise de rencontres, formations et discussions que les exploitants enrichissent leur niveau de connaissances tout en favorisant la comparaison des idées et des visions entre producteurs. Par exemple, à la question « *Qu'est-ce qui influence vos décisions d'investissement ?* », un producteur a répondu : « *Le conseiller va lister les projets qu'il a vus et là tu pars directement chez le producteur pour avoir son opinion. Y'a pas de meilleur moyen. Il ne faut pas en voir juste un. Quand tu as fait le tour des producteurs et que tu as vu d'autres situations, tu t'es informé, tu as fait au meilleur de tes connaissances.* » Groupe Q2, Participant 8

Ceci appuie les affirmations de Basly (2006b), qui suppose que le réseau social des PME familiales permet « *non seulement de développer une conscience élevée des opportunités et des menaces [...] mais aussi de fonder ses décisions et actions sur une imitation d'autres acteurs du réseau [...] et de transférer directement les connaissances entre les différents participants* ».

- Briser l'isolement : le second atout d'un réseau social développé est de briser l'isolement qui est considéré par les producteurs comme le principal inconvénient de leur métier. Le fait de ne pas pouvoir partager sur le métier, d'échanger des informations, ou

---

<sup>61</sup> Cet auteur décrit une intéressante revue de la littérature sur les effets du capital social dans les entreprises.

encore de se comparer aux autres producteurs nuit à la motivation des exploitants et par conséquent à la performance de la firme.

*« Il y a le réseau social aussi. Maintenant il faut créer les occasions de se rencontrer. Avant, nos parents se voyaient sur le perron de l'église le dimanche, ils pouvaient discuter. Là où je suis, je vis dans l'isolement. C'est important de parler de ses projets aux autres agriculteurs. Aller dans des réunions, ça permet de casser l'isolement. »*

Groupe Q2, Participant 7

Ainsi, les mécanismes du réseau social peuvent être développés en partie par les producteurs, ce qui démontre encore une fois l'influence du dirigeant dans la gouvernance qui l'encadre.

*« Nous avons formé un groupe avec 4 couples, une fois par mois, pour discuter, et ça nous a vraiment aidés. Chacun vivait des petites problématiques, et ça nous permettait de nous améliorer. »* Groupe Q4, Participant 19

- Accéder à des professionnels : les professionnels occupent une place déterminante<sup>62</sup> dans la gestion des TPE laitières. Par exemple, les consultants, avocats, comptables permettent l'amélioration de l'efficacité de la planification stratégique, sous forme de conseils et d'accompagnement. Ils aident les dirigeants dans leur décision en permettant d'augmenter leurs compétences et savoir-faire (Robinson 1982). Les producteurs se réfèrent à leur conseiller en gestion pour accéder à des informations plus spécifiques, notamment pour le choix d'un investissement, l'établissement d'un plan de financement ou encore pour avoir son avis sur une ébauche de projet.

*« Dans le bâtiment qu'on avait fait, on s'est fait accompagner d'un conseiller et c'est lui qui nous a donné la méthodologie du commencement du projet jusqu'à son terme. On a fait chacun nos petits plans et avec lui on a mis en commun, de façon à ce que tout le monde intègre ce projet. »* Groupe F2, Participant 39.

L'accès à des professionnels du secteur agricole permet à l'exploitant d'acquérir une vision globale de son environnement professionnel autant au niveau interne (avantages et inconvénients pour l'entreprise, les associés et la famille), qu'au niveau externe (situation politique, environnementale, économique, technologique). Les conseillers en gestion présentent aux dirigeants des alternatives auxquelles ces derniers n'auraient pas nécessairement réfléchi et ils peuvent objectivement leur indiquer des actions d'amélioration

---

<sup>62</sup> Le conseiller en gestion est souvent le premier intervenant consulté pour la mise en place d'un projet, mais il faut relativiser ce point car tous les participants sont membres d'un groupe de conseil en gestion, il est donc normal qu'ils se réfèrent à ce conseiller.

personnalisées. Les producteurs apprécient également le fait qu'une personne « extérieure » à l'exploitation analyse leur situation, mais certains deviennent alors totalement dépendants de leur conseiller, situation parfois perçue comme une forme de soumission.

*« Peu importe la décision d'investissement, on s'informe au syndicat de gestion. On passe toujours par le groupe-conseil. Les conseillers agricoles contrôlent un peu les décisions, ils ont beaucoup d'influence. »* Groupe Q1, Participant 2

À l'inverse, d'autres se détachent davantage du conseiller, ne le sollicitant que pour les projets d'envergure ou lorsque la situation financière de l'entreprise est problématique, ne considérant pas que le conseiller influence leur décision.

*« Le conseiller agricole n'a pas vraiment d'influence. »* Groupe F1, Participant 29

Cette situation est particulièrement présente en **France** où les producteurs expriment une perte de confiance envers leur conseiller en gestion (22), qui n'a pas su les prévenir de la crise laitière.

*« Aujourd'hui on s'aperçoit qu'il y a des choses qui n'étaient pas prévues et c'est peut-être à nous de voir si on peut voir différemment, et à nos chers conseillers de se remettre en cause. »* Groupe F1, Participant 25

*« On a été naïf et l'environnement aussi ; tous nos conseillers, personne n'avait prévu la baisse des prix ; personne n'a dit attention. »* Groupe F1, Participant 27

Que ce soit dans le réseau social ou encore dans la relation avec les autres acteurs, le dirigeant est encadré par deux mécanismes, l'un cognitif, l'autre facilitateur, qui lui permettent d'enrichir ses capacités de gestion, ses connaissances sur l'environnement ou encore d'améliorer sa relation avec ces acteurs et ainsi d'établir un niveau de confiance permettant de relativiser l'impact des mécanismes disciplinaires.

#### Mécanismes généralisés à tous les acteurs du système de gouvernance

D'abord, les canaux d'informations (23), qui représentent toutes les structures mises en place pour permettre et améliorer l'accès à l'information. Cela va des sessions de discussions informelles avec les associés et la famille, aux formations agricoles ou entrepreneuriales, en passant par les journaux agricoles. Le fait d'avoir accès à différents types et sources d'information semble, selon les producteurs interrogés, d'une importance déterminante dans l'accroissement de leurs compétences et dans la prise de décision. Ils sont alors demandeurs

d'une augmentation de celle-ci en quantité et en qualité avec une plus grande facilité d'accès à ces divers canaux.

*« Pour ce qui est des achats, c'est moi qui décide de a à z, sauf qu'avant de faire un investissement j'essaie de m'informer énormément, je n'achète pas sur un coup de tête. Exemple, le mélangeur, j'ai été en visiter plusieurs qui en avaient des pareils, discuter avec eux autres, prendre des informations le plus possible auprès de mes conseillers. »* Entretien individuel 1

Le second mécanisme généralisé concerne *les mesures prises pour renforcer les relations (24)* entre les acteurs et avec le dirigeant. Les discussions et la qualité des services offerts sont à la base de bonnes relations qui placent le dirigeant en confiance. Par exemple, dans le groupe famille/associés, l'importance de la discussion, la nécessité d'écouter l'associé et d'obtenir l'accord de tous sur les projets d'investissement semblent être à la base d'une bonne entente qui permet d'éviter les conflits.

Tout au long de cette section, nous avons pu identifier les acteurs et les mécanismes de gouvernance influençant les dirigeants des exploitations laitières et ainsi répondre aux deux sous-questions de recherche de cette thèse. Nous pouvons affirmer que le modèle de la gouvernance élargie est adapté à ces entreprises à condition de lui ajouter le levier issu de la théorie de l'intendance et des acteurs spécifiques à ces firmes (bailleurs de terres et réseau social). Afin de poursuivre l'exploration du modèle, nous présentons ce que nous avons pu obtenir dans les discours sur les facteurs attribuables au dirigeant et qui influence les stratégies d'investissement et de financement.

### **3.2. Influence du dirigeant : d'importants biais comportementaux**

Le troisième thème de la grille d'analyse thématique concerne le dirigeant. Au cours des groupes de discussion, nous avons interrogé les dirigeants sur leurs caractéristiques et comportements individuels qui, selon eux, ont une influence sur leur prise de décision d'investissement et de financement. L'analyse de ces éléments abonde dans le sens de Marchesnay (1986), soutenant que dans les TPE le choix de la stratégie est fortement influencé par la personnalité et les attributs du dirigeant. Nous avons regroupé les résultats concernant le dirigeant en deux catégories : tout d'abord ses caractéristiques personnelles (âge

et formation), puis les biais comportementaux (aversion au risque, émotivité et excès de prudence ou de confiance).

### 3.2.1. Caractéristiques personnelles : l'âge et la formation

L'âge (25) du dirigeant va généralement de pair avec son expérience du métier. Au fil des années, ses envies, son niveau de connaissances et de compétences, son aversion au risque et aux dettes changent et influencent sur ses préférences d'investissement et de financement.

*« Il y a l'âge aussi, on commence à avoir un peu d'expérience, on commence à comprendre l'impact d'un tracteur que tu n'utilises pas. »* Groupe Q2, Participant 7

*« Moi il me restait à l'époque plus de 15 ans à travailler donc je n'avais pas envie de travailler dans des conditions déplorables. Les autres associés sont un peu plus âgés que moi, 5 ans de plus, ça les gênait moins. »* Groupe F2, Participant 35

Les individus plus âgés sont davantage portés sur les petits projets d'investissement nécessitant peu de capitaux externes et ils tentent d'avoir une meilleure cohérence entre leurs besoins à court terme et leur choix d'investissement.

Le niveau de formation (26) permet au dirigeant d'améliorer sa vision de l'exploitation et du système agricole et économique. Qu'elle soit académique ou non, la formation permet d'une part d'accroître les connaissances permettant notamment d'éviter certaines erreurs de gestion et d'autre part d'avoir une meilleure compréhension des répercussions des actions engagées par l'exploitant. Le suivi régulier de formations incite les producteurs à faire évoluer leurs exploitations tant au niveau technique que financier.

*« À la banque on ne négocie pas grand-chose, je pense plus par méconnaissance. Je viens de finir une formation que le CER proposait sur le financement, et je vois que ce qu'on a investi en 2005, on aurait pu économiser sur des petits détails, pas forcément beaucoup d'argent, plus dans les risques. »* Groupe F2, Participant 37

Il existe toutefois une distinction entre les formations recherchées par les producteurs québécois et français. Les premiers sont à l'affût de nouvelles connaissances au niveau agronomique et technique, tandis que les seconds désirent des formations managériales.

*« Je suis beaucoup les colloques sur la santé animale, ça j'essaie de ne pas en manquer, ça me tient à jour. Exemple, les nouvelles techniques pour faire du foin, je vais aller à ce type de formation. »* Entretien individuel 1

*« On va être confronté à un problème commercial, savoir vendre et acheter, sans y être ni préparé ni formé. » Groupe F3, Participant 51*

Avec la conjoncture laitière des dernières années et l'annonce de la disparition des quotas, les producteurs français ont pris conscience de l'importance de posséder des notions en matière de finance, de politique agricole, d'économie et de commercialisation. Les participants français ont d'ailleurs souligné l'insuffisance de l'offre de formations dans ces domaines. Au-delà des choix stratégiques d'investissement et de financement, le niveau de formation semble aussi influencer directement la performance de l'exploitation en améliorant la capacité de gestion technique du dirigeant.

### **3.2.2. Biais comportementaux : l'aversion au risque, la place des émotions et les excès de confiance**

Afin de pouvoir déterminer les mécanismes de gouvernance provenant du levier comportemental, il nous fallait identifier les biais de comportement des producteurs influençant leur stratégie d'investissement et de financement. Le premier biais que nous avons identifié est le niveau d'aversion au risque (27), qui s'exprime principalement dans les peurs des exploitants face aux dettes et aux taux d'intérêt. Ce n'est donc pas nécessairement leur capacité à rembourser les emprunts et à rentabiliser l'investissement qui influence leurs choix financiers, mais plutôt leur sensation de relative insécurité face à un niveau élevé d'endettement.

*« Moi ma peur, c'est les taux d'intérêt. Là je me suis dit qu'avec 1,5 millions de dettes à des taux pas trop haut, si ça montait à 10 % ça va changer toutes mes affaires. Y'a du monde qui risque. Je ne suis peut-être pas une personne qui aime le risque [...] C'est sûr que plus je suis endetté, plus j'ai de la difficulté à vivre avec ça. » Entretien individuel 1*

Alors que les producteurs ont confirmé l'évolution de leur aversion au risque avec l'âge, certains voient leurs craintes monter avec leurs taux d'endettement tandis qu'au contraire d'autres y sont insensibles.

*« Avant on avait le raisonnement d'augmenter l'autofinancement uniquement lorsque les taux d'intérêt étaient élevés. Mais là je commence à faire attention, on a une fourchette d'endettement, on recherche une marge sécuritaire. » Groupe F5, Participant 68*

*« Moi le premier emprunt que j'ai fait, il m'a empêché de dormir mais par la suite j'en ai fait des plus gros et des encore plus gros, ça ne m'empêche plus de dormir. »*

Groupe F5, Participant 63

La place que le producteur accorde à ses émotions (28) dans sa prise de décision influence également ses choix. La joie et la satisfaction personnelle que lui procure un investissement ont souvent plus de poids que la rentabilité potentielle de celui-ci.

*« Des fois, il y a les émotions qui jouent, même si le conseiller te disait 10 000 autres possibilités. Ça ne marchera pas. »* Groupe Q2, Participant 11

Ce sont les émotions qui commandent ce que certains producteurs qualifient de « petits extras » qui concernent le plus souvent les équipements matériels. Ils profitent en effet du renouvellement de matériel pour effectuer un achat dont ils sont fiers et avec lequel ils ressentent du plaisir à travailler.

*« Tous les investissements n'ont pas un objectif de rentabilité, exemple, le tracteur où il y a toujours une dimension de plaisir. »* Groupe F5, Participant 67

*« Mais y'a aussi les cadeaux qu'on peut se faire. C'est sûr qu'en 1970-1980 on ne parlait pas de se faire des cadeaux, ça réglait le problème. Mais aujourd'hui quand il y a un tracteur qui me tape sur les nerfs, on ne le garde pas longtemps. Les tracteurs on le sait que ce n'est pas payant mais on se gâte. Je n'irai pas voir le conseiller pour savoir ce qu'il en pense, parce qu'on sait que le conseiller ne sera pas d'accord avec l'achat du tracteur, mais on le fait quand même. »* Groupe Q4, Participant 18

Même s'ils se disent conscients de la non rentabilité de certains projets, certains exploitants les réalisent quand même pour satisfaire un désir émotionnel. Ils contournent les mécanismes de gouvernance pouvant freiner leur décision. Certains mécanismes disciplinaires, comme les taux d'intérêt élevés entre les années 1970-1980, ramènent les producteurs à la réalité. Ils restent d'ailleurs conscients aujourd'hui que si les exigences sur les prêts étaient plus élevées, ils ne pourraient pas se permettre ces « extras ».

Au Québec, où la majeure partie des investissements concerne une acquisition de quotas totalement dématérialisée, les producteurs ressentent un besoin de reconnaissance de leur effort de travail alors qu'en France l'analyse de discours sur l'impact des émotions dans les choix n'a pas permis de déterminer une raison aussi probante de ce comportement.

« Ça nous prend quelque chose de tangible : un tracteur, du matériel. Le quota c'est juste un bout de papier, ça n'apporte pas de satisfaction personnelle. » Groupe Q2, Participant 9

Le dernier biais comportemental qui ressort du **discours québécois** est l'excès de confiance dans les quotas (29). La plupart des producteurs pense que l'achat de quotas est un investissement sans risque et ce quel qu'en soit le prix. Cet excès de confiance peut alors influencer les stratégies d'investissement en favorisant ce type d'achat par rapport à un autre qui pourrait être plus rentable.

« Acheter du quota, c'est un investissement, pas une dépense. Ce n'est pas dur à calculer. » Groupe Q2, Participant 12

Très peu de participants ont abordé la disparition éventuelle des quotas laitiers canadiens. En effet, ils ne semblent pas envisager une telle situation au Canada, continuant donc à investir dans les quotas sans en évaluer les conséquences. Certains d'entre eux ont cependant mentionné une incertitude face aux quotas qui les incite à diminuer la durée des emprunts concernant l'acquisition de ce droit à produire.

« Qu'est-ce qui pouvait jouer, c'est quand ils nous parlaient comme en France de perdre les quotas de lait. Ça a joué sur ma décision de vendre 4 kilos depuis 2 ans. » Entretien individuel 1

La **situation française** reste bien différente de celle du Québec, le biais comportemental qui est lui est spécifique étant l'excès de prudence ou de confiance face à la conjoncture (30). Les années où le prix du lait augmente confortent leur jugement sur la durabilité de cette situation et ils augmentent alors leurs investissements. L'effet contraire est remarqué les années où le prix du lait diminue. Ce n'est donc pas uniquement le prix du lait au temps  $t$  qui influence les investissements mais également la supposition que ce dernier est durable.

« La conjoncture favorable il y a deux trois ans a fait que certains d'entre nous ont pris des décisions d'investissement qui engageaient l'avenir économique de l'entreprise. Aujourd'hui par réaction, on a un excès de prudence, et on est plus tenté d'arrêter l'investissement. » Groupe F2, Participant 35

Les résultats que nous avons obtenus concernant le dirigeant nous permettent d'amener des éléments de validation pour les hypothèses H2 et H2a. Les stratégies d'investissement et de



financement choisies par les exploitants laitiers varient selon l'âge et l'expérience du dirigeant ainsi que selon sa formation. En plus de ces facteurs « classiques », nous avons pu identifier des biais de comportement dont l'influence sur les choix stratégiques peut être réduite par la présence de mécanismes de gouvernance tels que le système de régulation au Québec, la conjoncture en France, les exigences sur les prêts et les taux d'intérêt. Par exemple, nous avons pu constater que le biais comportemental de « la place aux émotions » dans la décision d'investissement est réduit en France étant donné la conjoncture des dernières années, les producteurs s'accordant moins de petits extras comparativement à une période où la conjoncture est plus favorable. Cela confirme donc le fonctionnement des théories de la gouvernance selon lequel les mécanismes réduisent la latitude managériale et par conséquent l'influence du dirigeant sur les choix stratégiques.

Maintenant que nous avons identifié et décrit les acteurs et les mécanismes de gouvernance ainsi que les caractéristiques du dirigeant influençant les choix d'investissement et de financement des exploitations laitières, nous détaillons la vision des dirigeants de ces stratégies afin de pouvoir améliorer notre modèle de la gouvernance élargie en prenant en considération cette vision.

### **3.3. Stratégies d'investissement et de financement**

Le quatrième et dernier thème de la grille d'analyse concerne les stratégies financières. Par ce thème, nous voulions définir comment les producteurs décrivent leur stratégie d'investissement et de financement ainsi que le processus décisionnel qui leur est lié. En analysant le discours des groupes de discussion, nous avons complété la grille des résultats par un nouveau sous-thème « stratégie d'entreprise », qui est en lien avec le cycle de vie professionnelle du dirigeant et qui semble avoir une influence déterminante sur les stratégies financières.

#### **3.3.1. Stratégie d'entreprise et cycle de vie professionnelle**

Les discours des producteurs ont permis de déterminer une stratégie d'entreprise en trois phases liées représentant les objectifs que le dirigeant désire atteindre à travers son métier. Il s'agit de trois missions ou stratégies globales de l'entreprise qui ont été mentionnées dans tous les groupes et sur les deux continents. La première qui intervient, au moment de la reprise de l'exploitation par un nouveau propriétaire/dirigeant, concerne *l'obtention d'un revenu « décent » (31)* avec la capacité de rembourser les emprunts.

*« Moi avant c'était la rentabilité et baisser les dettes [...] La priorité au début chez nous c'était de travailler parce qu'il fallait faire de l'argent. »* Groupe Q4, Participant 17

Quand le producteur est satisfait de son revenu et que son exploitation est viable, il privilégie alors une seconde stratégie qui concerne l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail (32). À cette période, le producteur ne cherche pas nécessairement à maximiser son revenu, se contentant le plus souvent d'un revenu qu'il juge décent. Il cherche plutôt à diminuer ses heures de travail ou à investir dans du matériel qui facilite son travail et lui fait plaisir.

*« Le bénéfice qu'on fait à la fin de l'année, on le réinvestit dans le matériel pour améliorer notre qualité de vie. »* Groupe Q4, Participant 22

*« Je considère qu'il faut toujours faire des investissements pour gagner du temps au quotidien »* Groupe F3, Participant 49

Enfin, lorsque l'exploitant est satisfait de sa qualité de vie et de travail, au moment de l'approche de la retraite est mise en place une nouvelle stratégie permettant de s'assurer un revenu de retraite (33).

*« Moi je n'ai pas de relève. Tous les investissements que je fais en ce moment c'est plus à court terme, j'essaie d'en payer le plus possible pour être capable de prendre ma retraite. Ma stratégie est d'acheter plus à court terme et pas de faire d'emprunt de 20 ans. »* Groupe Q2, Participant 9

Ou encore, lorsqu'il y a une relève, de faire en sorte que l'exploitation soit transférable (33).

*« Transférable. Ça peut être entre 5 et 10 ans. Peu importe, depuis le début des années 1990, les investissements ont été faits dans le but de transférer la ferme. »*  
Groupe Q2, Participant 6

*« On savait qu'on n'allait pas gagner en rentabilité mais on a privilégié l'organisation du travail et la transmission. »* Groupe F3, Participant 42

*« Il y a un facteur très influent, c'est la transmissibilité : si un agriculteur n'a pas de jeune pour prendre la suite, les décisions ne seront forcément pas les mêmes. »*  
Groupe F1, Participant 25

Ces stratégies dictent la ligne directrice des décisions d'investissement ainsi que les mesures utilisées par les producteurs pour évaluer leur performance. Par exemple, un exploitant qui se situe dans la seconde période investit dans de l'équipement qui améliore ses conditions de travail, et il estime que sa performance a progressé si son travail à l'étable est moins pénible.

Ainsi, la période du cycle de vie professionnelle dans laquelle se situe le dirigeant influence les choix financiers. Ce constat permet de confirmer deux des approches théoriques du financement des PME (St-Pierre 1999) :

- la théorie du choix managérial indique que la stratégie financière est en partie dépendante du dirigeant et de ses objectifs personnels, qui peuvent être autres que la maximisation de la rentabilité ;
- la théorie du cycle de vie suppose que le comportement financier des PME varie selon le stade de développement dans lequel se situe l'entreprise.

Il faut cependant relativiser ce constat dans le cas français, la conjoncture laitière des dernières années ayant quelque peu ébranlé ce mode de fonctionnement. Deux principaux changements ont été observés dans les discours. Le premier concerne le retour à l'arrière sur le cycle. Par exemple, des dirigeants qui faisaient depuis quelques années des investissements visant l'amélioration des conditions de travail ont abandonné cette stratégie pour revenir à celle de l'obtention d'un revenu décent. Le second changement est ressenti dans la stratégie de la transmission de l'entreprise. Alors qu'au Québec et auparavant en France, les producteurs se dirigeant vers une retraite sans transmission étaient « forcés » à ce type de choix par l'absence de relève, aujourd'hui, en France, certains producteurs ne désirent pas transmettre leur entreprise ou même investir pour la transmission à cause de l'incertitude qui règne dans le secteur laitier.

*« Dans 15 ans, on ne connaît pas l'avenir. Je ne me sens pas capable de transmettre. Je travaille pour gagner ma vie car je ne vois pas où on va. »* Groupe F3, Participant 44

Ces trois stratégies d'entreprise sont à l'origine de l'investissement dans le sens où elles déterminent l'objectif de leur réalisation. Nous verrons dans la prochaine section qu'il existe toutefois des opportunités d'investissement qui incitent les producteurs à investir bien que l'actif acheté ne permette pas de réaliser cet objectif et qui rompent le rythme établi dans l'entreprise.

### 3.3.2. Stratégies d'investissement : routine, projet d'envergure et opportunité foncière

L'analyse de discours a permis de discerner trois types d'investissements ayant chacun leur propre processus décisionnel :

*La routine (34)* concerne le renouvellement des équipements et au Québec l'achat de quotas, pour satisfaire un besoin d'augmentation de productivité. Étant considérés comme routiniers et nécessaires à la poursuite de l'activité, les investissements de routine sont peu préparés. Le processus décisionnel est donc bref et le choix se fait selon la disponibilité des ressources financières. Deux stratégies dans cette catégorie sont distinguables : actifs dits productifs versus équipements matériel. La première priorise les facteurs de production (quotas, vaches) aux dépens des postes considérés comme non productifs (matériel).

*« Nous on s'est dit qu'on va investir uniquement dans les investissements productifs, les choses qui génèrent l'argent : grossir le troupeau, acheter du quota tout en favorisant l'efficacité de la ferme. »* Groupe Q2, Participant 8

*« Quand on investit dans le matériel, ce n'est pas vraiment rentable. Acheter une benne par exemple. »* Groupe F3, Participant 51

Les producteurs qui optent pour la seconde stratégie ont une vision différente, considérant l'investissement en matériel comme un moyen de gagner du temps, comme le démontre un extrait du discours du groupe Q2, comparant la vision des pros et anti-investissements en équipement :

- *« Pour le tracteur, si ça brise, on s'en achète un autre : il faut être efficace aux champs, on perd plus de temps à réparer qu'à en acheter un neuf, rentabiliser le temps au lieu de l'ensemble de la ferme. »* Participant 12
- *« Les gens qui ont cette philosophie, ils ont des domaines où ils font de l'argent, ce sont des gars plus efficaces à l'étable. Il faut que l'argent rentre pour en perdre dans le matériel. »* Participant 8

Deux constats émergent alors des stratégies d'investissement de routine. D'une part, les producteurs qui investissent dans les postes qui selon eux sont les plus productifs ont une meilleure rentabilité de leur investissement. D'autre part, les producteurs qui investissent dans le matériel sont plus efficaces aux champs et/ou à l'étable et, par conséquent, la performance

de leur entreprise est comparable à celle des autres producteurs, malgré des investissements moins rentables.

Les projets d'envergure (35) concernent surtout les agrandissements ou les importantes modifications sur l'exploitation (rénovation de la laiterie, construction d'une nouvelle étable ou bâtiment, achat d'un robot de traite). Ces investissements sont réfléchis sur un long terme pouvant aller jusqu'à une dizaine d'années. Pendant cette longue période de réflexion, les exploitants collectent le maximum d'informations afin de prendre la meilleure décision possible. Les projets concernés sont discutés entre les associés et les membres de la famille, incluant même parfois les employés, comme nous l'avons mentionné précédemment. Lorsque la décision de principe est prise, les producteurs entrent dans une autre phase plus technique de collecte d'informations pour en évaluer les différentes alternatives et la faisabilité technico-économique. Cette recherche d'informations se fait par différents canaux (revues spécialisées et Internet, formations et diverses réunions agricoles) et plus particulièrement par les discussions et les visites aux autres producteurs laitiers. Ils sollicitent également leur conseiller en gestion pour lui soumettre la validation du projet et évaluer le budget correspondant. Ce type d'investissement est ainsi précédé d'un processus de prise de décision beaucoup plus construit que celui concernant les investissements de routine. Cette préparation est d'autant plus importante qu'elle va engager l'avenir de l'exploitation, tant au niveau technique de l'outil de production qu'au niveau économique pour garantir sa viabilité.

*« Comme là on a fait des gros investissements : il y avait tout l'ancien site à mettre aux normes et reconstruire le bâtiment pour les vaches laitières. J'ai donc cherché autour pour monter notre projet. Quand tout le monde a été d'accord, nous avons monté notre étude économique avec le CER. On a fait venir des entreprises pour les devis, puis nous nous sommes concertés. Ça tenait la route donc nous sommes allés voir le banquier. » Groupe F1, Participant 28*

Les opportunités d'investissement foncier (36) (achat de la ferme d'un voisin dans le cas québécois ou acquisition des terres du bailleur dans le cas français) sont peu fréquentes mais elles peuvent changer radicalement l'avenir de l'exploitation. La décision est prise rapidement et plusieurs agriculteurs signalent l'intérêt de saisir une telle opportunité justement à cause de sa rareté. Cette obligation de rapidité de décision, liée à une forte pression due à la concurrence sur la terre entre voisins, ne prend que très rarement en compte la stratégie de

l'entreprise (viabilité et revenu décent/amélioration des conditions de vie et de travail/retraite et transmission).

*« Le pire c'est quand le voisin vend sa terre. Parce que même si ce n'était pas prévu, tu ne peux pas laisser passer ça, sinon c'est pour 20 ans avant de pouvoir acheter. C'est toujours tentant même si ce n'était pas dans la stratégie de départ. »* Groupe Q4, Participant 18

*« Une opportunité ne se présente pas plusieurs fois dans une vie. Il faut se décider vite. »* Groupe F3, Participant 43

Elle peut même remettre en cause les objectifs de contrôle de l'endettement des producteurs concernés.

*« On a monté à 175 [alors qu'ils s'étaient fixés 150 \$/hl d'endettement maximum] ça a été une impulsion : un soir il y a un voisin qui m'a dit qu'il était à vendre. Je n'avais pas beaucoup de temps pour me décider. Qu'est-ce que tu fais... des opportunités il y en a des bonnes et des moins bonnes, il n'y en a pas des tonnes. Et on se demandait quand une pareille opportunité allait se présenter. Ça a été un coup de tête. »* Groupe Q2, Participant 7

Par cette section sur les stratégies d'investissement, nous avons constaté l'existence de trois types d'investissements possédant chacun ses caractéristiques et son processus décisionnel. Nous avons pu constater que la mise en place des projets d'envergure nécessite une gouvernance facilitatrice et cognitive et mobilise plusieurs acteurs du système de gouvernance. Au contraire, la décision des investissements de routine et d'opportunité est prise par le dirigeant sous la gouvernance principalement de la famille et des associés. Nous verrons à la prochaine section qu'il existe également des stratégies de financement différenciées selon le type de stratégie d'investissement.

### **3.3.3. Stratégies de financement : autofinancement et endettement à court et long terme**

La décision de financement des investissements (emprunt et autofinancement) est un processus parallèle à celui des investissements. Pour financer les achats de routine, le processus décisionnel est très court et n'est pas enrichi de conseils extérieurs. Plusieurs producteurs effectuent d'ailleurs ces achats uniquement par autofinancement sans aller voir le banquier pour emprunter. Pour les projets d'envergure et les opportunités, le processus est

beaucoup plus complet et encadré. Les sommes engagées étant supérieures à celles de la première catégorie, la décision est davantage réfléchie et le budget est, dans la plupart des cas, évalué par le conseiller en gestion et discuté en famille.

Il a été possible de différencier deux stratégies de financement dans les discours : la *maximisation de l'autofinancement* (37) et la *maximisation des dettes* (38). Les producteurs concernés par la première visent à diminuer au maximum la durée de leur emprunt pour sauvegarder leur indépendance vis-à-vis des banques et conserver ainsi une bonne capacité d'adaptation aux évolutions, comportement prédit par la théorie de l'ordre hiérarchique (Myers 1984).

*« On détermine la durée de l'investissement qui est la plus courte possible en général (5-7 ans). On veut des durées de remboursement courtes car on veut avoir la capacité de pouvoir s'adapter le plus vite possible. »* Groupe F3, Participant 43

Les exploitants qui se retrouvent dans la seconde stratégie préfèrent au contraire avoir plus de trésorerie disponible et augmenter les charges pour diminuer leurs impôts.

*« Si on peut financer par emprunt on le fait, car ça fait des charges pour l'entreprise ; au niveau de la trésorerie on y gagne, et au niveau des charges ça diminue ton revenu, donc moins de charges sociales. »* Groupe F2, Participant 37

On peut donc souligner de nouveau la liaison entre la stratégie de financement et le niveau d'aversion au risque. Les exploitants ayant davantage peur des dettes et des taux d'intérêt optent pour la stratégie de maximisation de l'autofinancement. L'âge de l'exploitant a également une influence sur ce choix. Plus le producteur est âgé et proche de la retraite, plus il tente de diminuer les dettes tant au niveau des mensualités que des durées de remboursement.

Nous avons maintenant terminé la description des résultats obtenus par l'analyse des discours. Nous allons donc à la prochaine section affiner l'analyse de ces résultats afin de constater dans quelle mesure nous avons rempli les objectifs fixés par la réalisation de cette étude qualitative.

### **3.4. Analyse des résultats qualitatifs**

Nous commençons l'analyse de ces résultats par une synthèse des spécificités observées dans chaque pays. En France, les producteurs ont une forte réaction sur le concept de la conjoncture et de la crise laitière des dernières années. De ce nouveau mode de gouvernance,

ressort une grande impuissance et soumission des producteurs face au marché. Cette situation a d'ailleurs entraîné une perte de confiance de ceux-ci envers la plupart des acteurs de la gouvernance et particulièrement leurs conseillers en gestion, qui sont pourtant porteurs d'une gouvernance cognitive et facilitatrice qui paraît essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise. Les excès de prudence ou de confiance des producteurs face à la conjoncture démontrent un manque de connaissances vis-à-vis les marchés et l'avenir de la production laitière. Les répercussions sur les stratégies d'investissement sont importantes puisque la plupart des projets d'envergure ont été reportés et nous avons constaté que l'intérêt des producteurs envers le transfert de leur exploitation s'est amoindri.

Au Québec, la dépendance des producteurs envers le système de régulation afin d'assurer la survie de leur exploitation est importante. Ils désirent poursuivre avec le mode de gouvernance institutionnelle qui facilite le fonctionnement des exploitations en assurant la vente de la production sous quota à un prix couvrant les coûts de production. Les producteurs ne se sentent pas particulièrement contraints par les banques, qui leur prêtent facilement étant donné le système étatique de garantie de prêts et la présence élevée d'actifs pouvant également servir de garantie. Nous dirons même que les producteurs québécois ont un excès de confiance dans ce système fortement protégé puisqu'ils évaluent à très faible le risque d'un changement de gouvernance de la filière laitière et ce malgré les règles du commerce international imposées par l'OMC.

Maintenant de façon commune aux deux pays, l'analyse de discours montre une gouvernance dans les TPE diversifiée selon les exploitations, majoritairement informelle, impliquant fortement le dirigeant mais plutôt méconnue par cet acteur.

La diversification de la gouvernance s'appuie particulièrement sur la gouvernance interne mise en place par la famille et les associés. Celle-ci varie selon la composition de chacun de ses acteurs (le nombre d'associés, les membres de la famille étant ou non des associés et les associés étant ou non de la même famille que le dirigeant) et selon leur combinaison (propriétaire individuel, couples associés, intergénérationnels et autres types d'associés). La personnalité, les caractéristiques et les objectifs personnels du dirigeant ainsi que la qualité de la relation entretenue avec la famille et les associés sont également déterminants dans le mode de gouvernance interne qui prévaut dans les exploitations.



Les mécanismes de gouvernance possèdent tous une utilité formelle : l'influence du dirigeant dans sa prise de décisions stratégiques. Plusieurs d'entre eux, tels que les mécanismes mis en place par les banques et les pouvoirs publics procèdent également d'une organisation formelle. Toutefois, ceux attribuables à la famille et aux associés ainsi qu'au réseau social demeurent informels dans leur mode opératoire et leur fréquence d'utilisation, bien que certains producteurs aient spécifié avoir une politique d'endettement formelle et un moment journalier ou hebdomadaire consacré à la discussion avec les associés. Cela concorde avec le constat de Mustakallio et al. (2002) qui suggère la forte présence des mécanismes informels dans les entreprises familiales. Cette informalité rend difficile la quantification de ces mécanismes, et un travail plus approfondi serait nécessaire sur l'évaluation de ces mécanismes afin de vérifier leur influence sur les décisions.

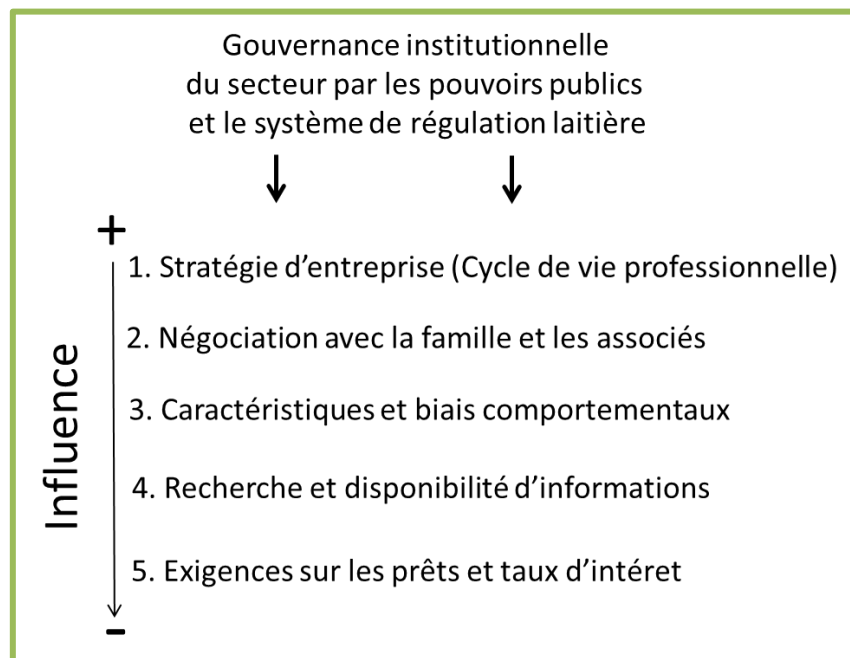
Cette analyse qualitative montre la présence d'interactions entre le système de gouvernance et le dirigeant. Ce dernier voit ses choix stratégiques être directement influencés par ses caractéristiques personnelles et ses biais comportementaux. Par ailleurs, le dirigeant est engagé dans un processus de sélection de certains mécanismes internes ou externes ainsi que dans leur utilisation. D'abord, nous nous apercevons que le dirigeant peut influencer directement sur la mise en place des mécanismes et pas seulement sur les phases décisionnelles déjà encadrées par les mécanismes. Cette phase est présente tant au plan des mécanismes disciplinaires que des mécanismes cognitifs. Par exemple, en ce qui concerne les mécanismes disciplinaires, le dirigeant participe à la négociation avec la famille/associé ainsi qu'à la mise en place de la politique d'endettement. À l'inverse, le producteur n'a aucun pouvoir individuel sur la mise en place du système laitier. Tandis qu'au niveau collectif, des groupes de producteurs laitiers peuvent provoquer des changements dans le système comme au Québec, par exemple, où ils ont voté en 2006 l'instauration d'un plafond pour le prix de vente des quotas. Ils ont ainsi pu modifier le principal mécanisme disciplinaire et contraignant, agissant sur leurs choix stratégiques. Ensuite, il existe une relation directe entre système de gouvernance et dirigeants : tous les dirigeants ne réagissent pas de façon univoque aux mécanismes. Le dirigeant reste « libre » d'appliquer ou non les diverses stratégies auxquelles il a éventuellement accès.

Enfin, la question de la gouvernance dans les TPE est à notre avis globalement méconnue des dirigeants, étant donné l'informalité des mécanismes et le manque de connaissances des

exploitants de ce concept de gouvernance. Les producteurs semblent effectivement rarement amenés à réfléchir ou à discuter des acteurs et facteurs d'influence sur leurs décisions. Ils ne paraissent pas faire de distinction formelle entre les mécanismes ayant une fonction de contrôle ou de facilitation de leur décision. Ils sont toutefois certains de leur influence sur leurs décisions et des possibilités existantes pour contourner un mécanisme qui tendrait à brimer cette influence.

L'analyse des discours nous permet de faire une proposition de la hiérarchisation des principaux facteurs d'influence sur le choix des décisions financières (cf. Figure 18).

**Figure 18. Hiérarchisation des principaux facteurs d'influence sur les stratégies d'investissement et de financement**



Source : de l'auteur

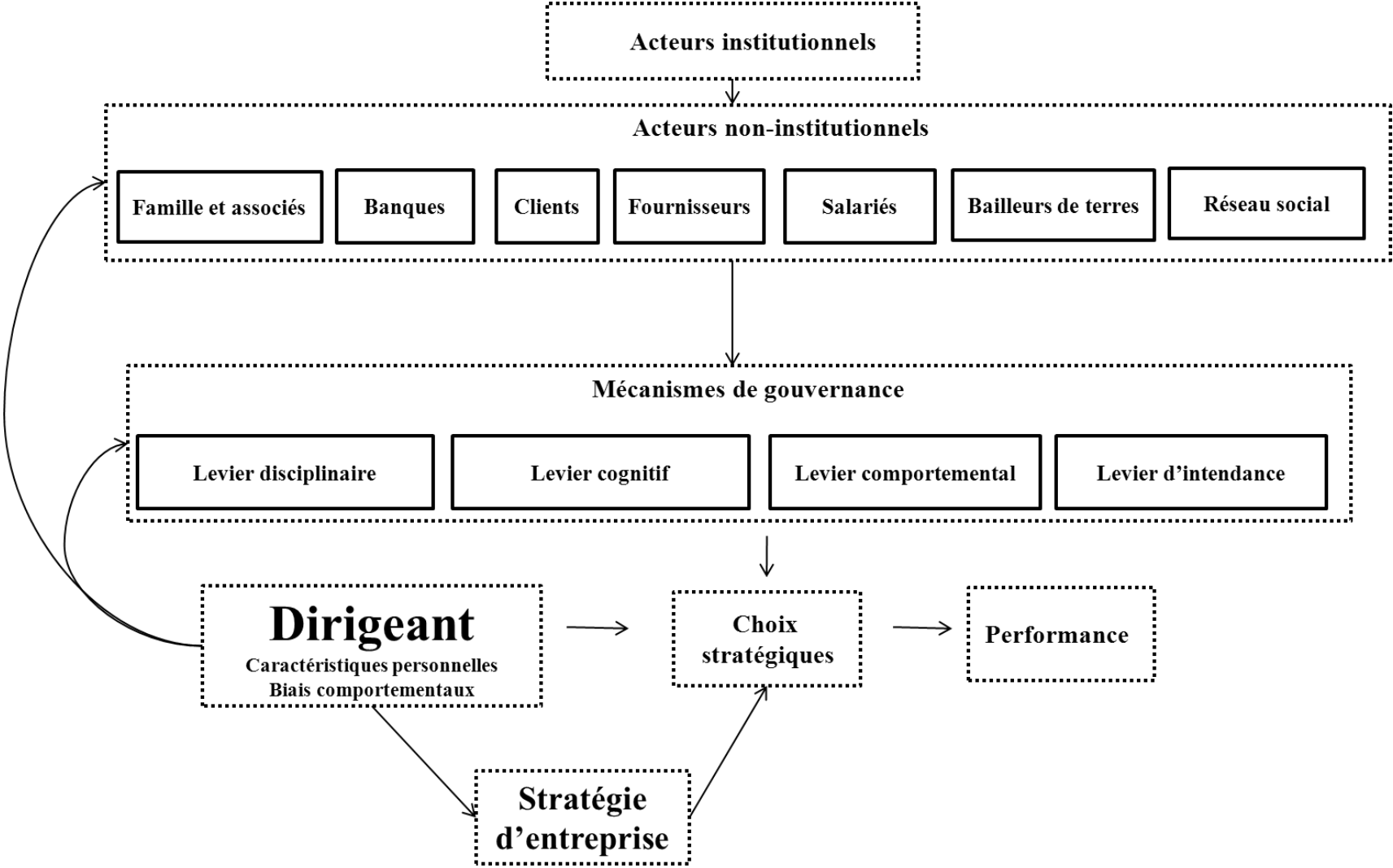
En premier lieu, les facteurs d'influence sont encadrés par les mécanismes des pouvoirs publics et principalement par le système de régulation laitière dans lequel les exploitations évoluent. Ensuite, au niveau interne des exploitations, la stratégie de l'entreprise est le premier élément pris en considération par les producteurs. Les trois cycles proposés (recherche d'un revenu décent, amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, puis préparation de la retraite et du transfert de l'exploitation) sont à la base de la réflexion stratégique influençant les décisions financières. La négociation avec la famille et les

associés, les caractéristiques du dirigeant puis les informations qu'il est possible d'acquérir viennent moduler les stratégies mises en œuvre. Enfin, les conditions exigées pour obtenir un financement externe auprès des banques peuvent influencer le dirigeant dans ses décisions. Ainsi, les acteurs qui possèdent le rôle le plus déterminant, tout en restant soumis aux mesures coercitives ou incitatives mises en place par les pouvoirs publics, sont la famille et les associés, suivis du réseau social puis des banques.

Les objectifs de l'analyse des discours de dirigeants de TPE laitières étaient dans un premier temps d'enrichir nos connaissances sur le système de gouvernance des TPE laitières ainsi que d'identifier les acteurs et mécanismes les encadrant. Nous voulions également apporter des éléments de réponse aux hypothèses et sous-hypothèses liées au modèle de la gouvernance élargie que nous avons proposé. Tout au long des résultats, nous constatons qu'il est possible d'affirmer que le système de gouvernance des TPE, constitué de quatre groupes d'acteurs (famille/associés, banques, autres parties prenantes et réseau social), d'où émergent les mécanismes, influence les dirigeants dans leurs choix financiers (hypothèse H1). L'influence de ce système sur la performance sera validée dans la seconde partie du chapitre 4. En ce qui concerne, l'hypothèse H2, le dirigeant par ses caractéristiques personnelles et biais comportementaux semble, comme suggéré par celle-ci, influencer ses choix stratégiques et la performance de son exploitation. Pour ce qui est des sous-hypothèses, très peu d'éléments de réponse ont pu être apportés dans les résultats qualitatifs. Nous les validerons donc au chapitre suivant.

Le dernier objectif de cette étude était d'enrichir notre modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières. Dans un premier temps, nos résultats confirment notre choix de modèle et de définition de la gouvernance puisque dans les TPE laitières toutes les formes de gouvernance sont présentes autant au niveau disciplinaire, cognitif, comportemental que d'intendance. Si nous avions choisi un modèle basé sur un seul courant, nous n'aurions pas obtenu une vision complète et réelle de la gouvernance. La présence de ces différentes formes de gouvernance dans les TPE laitières indique qu'une définition de la gouvernance des PME ou des entreprises familiales principalement axée sur les structures facilitant le fonctionnement des exploitations, n'est pas adaptée. Un nouveau modèle de la gouvernance élargie enrichi de certains résultats de l'analyse qualitative est présenté en figure 19.

Figure 19. Modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières selon les résultats de l'analyse de contenu thématique



Source : de l'auteur

La forme de ce modèle est semblable à celui présenté à la fin du chapitre 2. Nous lui avons toutefois ajouté certains éléments tels que le réseau social en tant qu'acteur non-institutionnel de la gouvernance. Au niveau des mécanismes de gouvernance, rien n'a été modifié puisque nous avons identifié des mécanismes provenant de tous les leviers. Nous avons ajouté le concept de la stratégie d'entreprise, construite selon le cycle de vie professionnelle du dirigeant et par conséquent dépendante de ce dernier et influençant les choix de stratégie d'investissement et de financement. Pour finir, nous avons ajouté deux flèches partant du dirigeant, l'une se rendant aux acteurs et l'autre aux mécanismes afin d'illustrer le comportement actif du dirigeant dans le système de gouvernance.

#### **4. Conclusion du Chapitre 3**

Ce chapitre d'analyse qualitative avait pour objectif de préciser le système de gouvernance des exploitations laitières, de répondre aux questions exploratoires et d'apporter des éléments de réponse à la validation des hypothèses et sous-hypothèses. Nous nous sommes d'abord intéressés aux différents acteurs de la gouvernance. Nous constatons la présence déterminante de plusieurs acteurs dans le processus décisionnel des dirigeants de TPE laitières. Nous nous sommes penchés sur les divers mécanismes de gouvernance mis en place par ces acteurs et leurs influences sur les dirigeants. Nous constatons la présence de plusieurs mécanismes provenant des quatre leviers (disciplinaire, cognitif, comportemental et d'intendance), dont les objectifs ne sont pas nécessairement l'amélioration de la performance financière des exploitations. Nous avons également observé que le dirigeant est un acteur à part entière de ce système, pouvant influencer la mise en place des mécanismes et moduler ses réactions face aux mécanismes instaurés. Les impacts de ces derniers sur son processus décisionnel peuvent également varier selon les caractéristiques personnelles et les biais comportementaux des dirigeants. Les résultats qualitatifs ont également permis de définir les différentes stratégies d'investissement, qui sont régies par un processus décisionnel qui leur est propre. La découverte de la présence d'investissements « petits extras » enrichit la compréhension du fonctionnement financier des exploitations et démontre clairement que les dirigeants ne cherchent pas uniquement la performance financière de leur entreprise. Nous avons également présenté les stratégies d'entreprises (revenu décent, amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, transfert et retraite) qui influencent fortement les stratégies financières et qui sont, selon notre analyse, le premier facteur d'influence sur ces stratégies.

Maintenant que nous avons répondu qualitativement aux questions exploratoires qui ont émergé de la première partie de la thèse et enrichi le modèle adapté, nous allons dans le chapitre suivant vérifier les hypothèses de recherche induites par le cadre théorique de la gouvernance élargie.



**Chapitre 4. Validation du modèle théorique adapté par  
l'utilisation d'un modèle d'équations structurelles**



## 1. Introduction

Les objectifs poursuivis dans ce quatrième chapitre sont de présenter la méthodologie adoptée afin de valider le modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières et de vérifier les hypothèses et les sous-hypothèses liées à ce modèle pour pouvoir présenter et discuter les résultats obtenus.

La seconde partie de ce chapitre explique la méthodologie utilisée. Dans un premier temps, sont présentées les bases de données utilisées. Une description générale de l'échantillon entre 1998 et 2007 en trois points (structure des exploitations, compte de résultats et bilan financier) est exposée. Nous constatons, à tous ces niveaux, une croissance davantage prononcée au Québec qu'en France. Cette description illustre l'évolution des exploitations et l'impact de certains événements économique-politiques sur ces TPE. Ensuite, sont présentés le modèle qui sera statistiquement vérifié ainsi que la construction des variables. Dans un troisième temps, est décrite la méthode d'analyse statistique, par l'approche PLSPM (*Partial least square path modelling*). L'utilisation de cette méthode permet de valider les modèles constitués de plusieurs relations causales et d'intégrer des variables qui ne sont pas directement mesurées.

La troisième partie de ce chapitre expose les résultats obtenus par cet outil statistique. Ces résultats montrent des différences entre le système de gouvernance des exploitations laitières françaises et québécoises. Entre autres choses, l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies financières et la performance varie entre les deux terrains d'étude. Nos résultats permettent de confirmer, en totalité ou en partie, la plupart des hypothèses de recherche. Nous présentons enfin une analyse de ces résultats en comparant les résultats du Québec et de la France et en établissant des liens entre ceux-ci et la littérature.

## **2. Méthodologie de la recherche quantitative : objectifs, bases de données, indicateurs et méthode d'analyse**

### **2.1. Objectifs de l'analyse quantitative**

L'utilisation d'approches quantitatives dans les recherches francophones en entrepreneuriat et en gestion des PME est minoritaire comparativement aux approches qualitatives (Giacomin et Janssen 2009). Il apparaît nécessaire d'accroître le nombre de recherches et surtout d'articles publiés utilisant les méthodes quantitatives afin d'augmenter la légitimité des conclusions issues des recherches dans ce champ d'étude. Notre analyse quantitative de la gouvernance des TPE représente donc un apport méthodologique pour la recherche dans ce domaine scientifique. Maintenant que les acteurs, mécanismes et relations du système de gouvernance ont été identifiés et validés grâce à l'analyse qualitative, l'analyse quantitative permet de tester les hypothèses et sous-hypothèses issues du modèle d'analyse. Pour procéder à cette validation, nous avons choisi d'utiliser des bases de données comptables agricoles et de les analyser grâce à un modèle d'équations structurelles.

### **2.2. Présentation des bases de données comptables et description des échantillons**

Des données secondaires extraites de deux bases de données comptables agricoles, l'une française (RICA, Réseau d'Information Comptable Agricole) et l'autre québécoise (Agritel)<sup>63</sup> sont utilisées dans cette analyse quantitative. Les données secondaires sont définies comme des données collectées par un tiers dans un but autre que celui spécifique de la recherche dans laquelle elles sont utilisées. Les avantages de l'utilisation des données secondaires sont nombreux tant au niveau technique (la rapidité de l'obtention des données à un faible coût<sup>64</sup>) que scientifique (l'obtention de données historiques et le suivi des observations) (Thietart 2007). Les bases de données comptables permettent à la fois l'accès aux ratios financiers et à diverses informations sur les caractéristiques structurelles des entreprises qui ont un rôle déterminant dans l'évaluation de la performance (Chen et Shimerda 1981). Thietart (2007) mentionne qu'il est toutefois nécessaire de tenir compte de certaines contraintes lors de

---

<sup>63</sup> La définition des termes comptables est disponible en l'annexe 8.

<sup>64</sup> À noter que l'accès à certaines bases de données peut être fort coûteux, ce qui n'a toutefois pas été le cas dans cette thèse puisque les données ont été obtenues gratuitement.

l'utilisation de ce type de données, telles qu'une faible latitude dans la constitution de la base de données nécessaire à la recherche, un temps de travail élevé pour que le chercheur maîtrise le contenu et le fonctionnement de la base et de possibles difficultés liées à l'accès et à la complexité de la clarification des données partielles, ambiguës et contradictoires.

La base de données française, le RICA, existe depuis 1968. Elle est constituée d'enquêtes annuelles auprès d'exploitations agricoles (Ministère de l'Agriculture et de la Pêche 2009). L'échantillonnage n'est pas fait de façon aléatoire mais plutôt par la méthode des quotas dont les strates sont déterminées selon la région, l'orientation technico-économique des exploitations<sup>65</sup> (OTEX) et la dimension de l'exploitation. Le RICA couvre les exploitations agricoles professionnelles<sup>66</sup> employant au moins 0,75 unité de travail agricole (UTA). Cette base est construite afin d'être représentative de ces exploitations agricoles professionnelles et présente des informations sur la structure, les résultats économiques et la situation financière des exploitations (Chatellier et al. 2008).

La base de données Agritel a été créée par la Fédération des Groupes Conseils Agricoles du Québec (FGCAQ) en 1993. Elle compile les informations techniques et financières d'environ 1200 exploitations agricoles de secteurs de productions et de régions administratives variés. Le recueil et la saisie des données sont faits par des conseillers agricoles membres de la FGCAQ. Contrairement au RICA, elle ne vise pas à la représentativité statistique des exploitations québécoises. Elle compile plutôt les données des producteurs qui ont accès aux services de la FGCAQ.

L'utilisation dans une même étude de ces deux bases de données est limitée par certaines particularités. Tout d'abord, nous avons reçu les données des exploitations sous forme anonyme. Il n'a donc pas été possible de compléter la base en soumettant au dirigeant, par exemple, un questionnaire concernant certains aspects de la gestion ou de la gouvernance qu'il aurait été pertinent d'inclure dans le modèle. Cette caractéristique nous a également empêchés de croiser les données obtenues avec celles d'autres bases. Une seconde contrainte

---

<sup>65</sup> L'OTEX permet de classer les exploitations selon la spécialisation évaluée par la proportion de la marge brute standard (MBS) de chaque production dans la MBS totale de l'exploitation. Pour calculer la MSB, chaque hectare de culture ou de tête d'animal se voit attribuer un coefficient nommé « indicateur normatif de marge brute unitaire » mesuré en euro.

<sup>66</sup> Exploitation possédant une dimension économique supérieure à 12 hectares-équivalent-blé.

est que les deux bases de données utilisent une méthode différente d'évaluation des actifs du bilan financier. Dans le RICA, l'évaluation est faite sur la base du coût d'achat. Au bilan figure le coût lors de l'achat, moins les amortissements pour les biens amortissables. La base Agritel propose quant à elle une évaluation en valeur marchande, la valeur des biens est donc comptabilisée selon la valeur qu'ils auraient eue s'ils étaient vendus au moment où le bilan est produit. Ils prennent donc en compte les amortissements, mais aussi l'inflation. Il nous est par conséquent impossible de comparer entre les deux bases les ratios issus du bilan financier puisque nous ne possédons pas l'année d'acquisition de chaque investissement qui aurait permis de transformer les données sous une même base comptable.

Pour constituer les échantillons d'exploitations laitières, deux critères ont été utilisés.

- Les exploitations devaient être présentes, toutes les années, dans les bases entre 1998 et 2007. Nous utilisons donc un échantillon « cylindré ». Ce critère nous a permis d'obtenir les données permettant d'évaluer l'évolution des exploitations laitières qui étaient spécialisées en 1998. Toutefois, il n'est pas possible de connaître les raisons de la disparition des entreprises de la base pour les années suivant 1998 : ont-elles fusionné, ont-elles fait faillite ou leurs dirigeants ont-ils décidé de mettre fin à leur participation aux bases de données ? Étant donné que nous voulions suivre l'évolution d'exploitations laitières sur une période de 10 ans, il y a forcément une limite à notre échantillon puisqu'il n'inclut pas les nouveaux venus et les départs de la base de données pendant la période considérée.

- Les exploitations devaient être spécialisées laitières en 1998. Ce concept a été défini de façon différente dans les deux bases. Dans le RICA, les exploitations spécialisées laitières sont celles de l'OTEX 41 (Erhel et al. 2007). Dans la base Agritel, les exploitations spécialisées laitières sont celles dont le chiffre d'affaires issu de la production laitière représente au moins 60 % du chiffre d'affaires total.

Ces deux critères ont permis d'obtenir un échantillon de 254 exploitations en France et de 346 au Québec. Une première analyse descriptive de ces échantillons est présentée ci-dessous. Les tableaux présentant les caractéristiques descriptives de la structure des exploitations, du compte de résultats et du bilan financier se trouvent en annexe 9. Nous comparons la description de ces échantillons avec l'article d'Erhel et al. (2007) qui fait un état des lieux de la production laitière française entre 2000 et 2005 et avec les documents « *Faits saillants*

*laitiers* » publiés annuellement par le groupe AGÉCO (2009a) pour les exploitations québécoises.

### **2.2.1. Structure des exploitations : en France une grande stabilité, au Québec une croissance prononcée**

Au début de la période d'étude, la taille des exploitations, exprimée ici en **nombre de vaches**, est semblable dans les deux pays : 45 vaches en moyenne par exploitation pour la France et 51 pour le Québec. Dix années plus tard, l'écart s'est considérablement accru, 47 vaches pour la France contre 63 pour le Québec. **L'évolution du nombre de vaches** entre les deux échantillons est donc fortement contrastée : au Québec, il y a eu une progression constante qui s'est soldée par une augmentation annuelle moyenne de 2,5 %, tandis que pour la France, la croissance a été pratiquement nulle. Toutefois, ces chiffres ne correspondent pas parfaitement à l'ensemble des fermes laitières. Effectivement, les fermes laitières qui ne sont pas spécialisées sont en moyenne légèrement de plus faible taille que les fermes spécialisées. Par exemple, en 2005, l'effectif de vaches laitières était de 41 dans l'étude d'Erhel et al. (2007) tandis que dans notre échantillon, il est de 45, et il était de 50 selon le Groupe AGÉCO (2009a) comparativement à 61 dans notre échantillon. Nos échantillons ont donc une taille légèrement plus élevée que la moyenne des exploitations laitières de chaque terrain d'étude de référence.

Les différences dans l'évolution de la taille des exploitations entre les deux pays expliquent, en partie, la différence entre les deux échantillons de **l'évolution de la quantité moyenne de lait produit par ferme**, soit une augmentation de 36 % au Québec et de 10 % en France.

**L'évolution de la quantité de lait produite par vache** et par an démontre elle aussi une différence importante entre les deux échantillons. En 1998, l'écart France/Québec était de 2 000 litres et celui-ci passe à plus de 2 400 litres en 2007, en faveur du Québec. Cet échantillon a connu une croissance de 9 % de sa production par vache tandis qu'en France, nous observons des fluctuations sans constance particulière. Selon l'analyse d'Erhel et al. (2007), en 2005 la productivité était de 6 095 litres par vache tandis qu'elle est de 5 786 dans notre échantillon. Celui-ci présente donc une productivité moindre que la moyenne nationale.

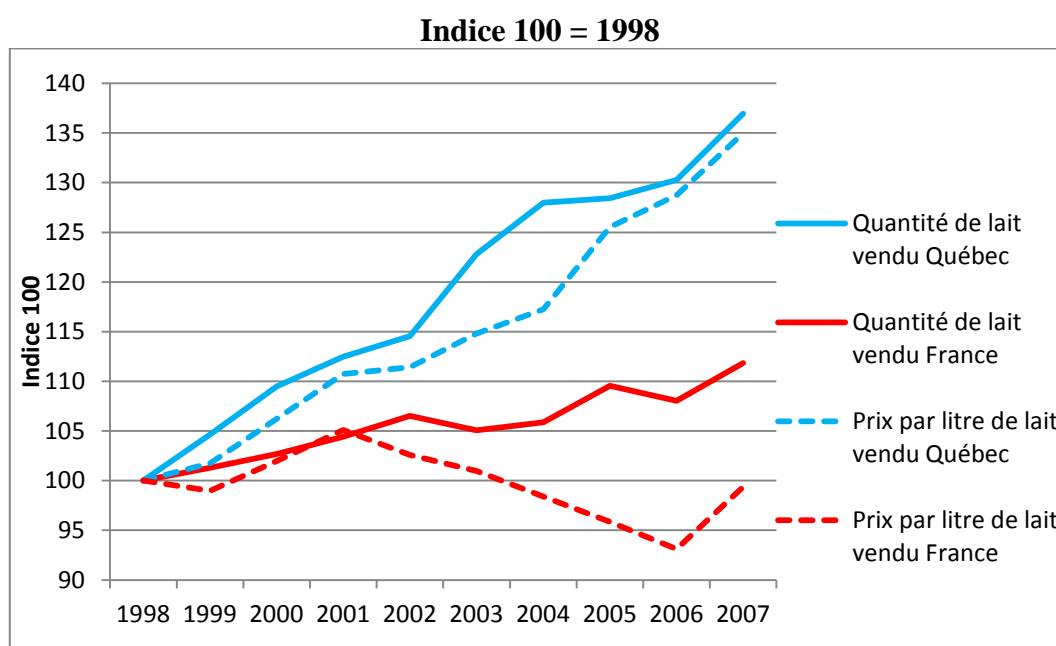
Nous observons le constat inverse au Québec où la production moyenne par vache est de 7 549 litres en 2006 et de 8 037 litres dans notre échantillon (Groupe AGÉCO 2009a).

Pour ce qui est du **quota moyen détenu par ferme**, les deux échantillons montrent un accroissement constant de 38 % au Québec et de 12 % en France. Les exploitants québécois détiennent en moyenne sur les 10 ans le double de quota que les producteurs français, ce qui s'explique par un nombre de vaches et une productivité plus élevés au Québec. Alors que dans notre échantillon français les producteurs détiennent en moyenne 256 759 litres de quotas, la moyenne française est légèrement inférieure avec 249 000 en 2005 (Erhel et al. 2007). Nous avons calculé cette référence avec les données proposées par le Groupe AGÉCO (2009a), soit 439 733 litres de quota en 2007 alors que notre échantillon présente une moyenne plus élevée, soit 547 500 litres.

Les **quantités de lait vendues** indiquent une croissance équivalente à celle du quota, soit 37 % au Québec et 12 % en France. Les producteurs français ont vendu, 8 années sur 10, environ 1 % de lait supplémentaire au quota détenu. Au Québec, situation inverse, les producteurs détiennent en moyenne 8 % de quota de plus que la quantité de lait vendue, il est ainsi possible de considérer qu'au Québec les producteurs détiennent du quota de façon spéculative.

Le **prix moyen** que le producteur reçoit par litre de lait a augmenté de 35 % au Québec. En France, nous constatons une variation positive de 5 % entre 1998 et 2001 puis une diminution de 10 % entre 2001 et 2006 pour finalement revenir au même prix en 2007 qu'en 1998. L'impact du système de régulation sur les prix reçus est bien visible au niveau des prix et de la quantité de lait vendue (cf. Figure 20).

**Figure 20. Graphique de l'évolution des quantités de lait vendues et du prix reçu**



Source : de l'auteur

Au niveau de la **superficie cultivée**, il y a eu une progression semblable entre les deux pays au cours des 10 dernières années : 18 % au Québec et 13 % en France. Toutefois, les exploitations québécoises possèdent une superficie supérieure aux françaises, environ 37 % de plus. En 2005, la moyenne nationale française de superficie cultivée était de 86 hectares, soit 10 hectares de plus que dans notre échantillon (76 hectares). La superficie moyenne cultivée par exploitation laitière n'est pas disponible au Québec. Dans notre échantillon québécois, un peu plus du tiers des exploitations loue 25 % de leurs terres cultivées tandis qu'en France, il y a 96 % des producteurs qui louent un minimum de 75 % de leurs terres cultivées. Ces modes de faire-valoir ont des répercussions sur les actifs et les stratégies d'investissement : nécessairement, les terres sont au Québec un poste d'investissement important comparativement à la France.

Au niveau du **temps de travail** sur l'exploitation, les deux bases de données n'utilisent pas les mêmes termes ni les mêmes unités. Dans Agritel, il existe une distinction entre le travail familial et le travail employé tandis que dans le RICA, les termes utilisés sont le travail non-salarié et salarié. Nous faisons toutefois le parallèle dans notre analyse entre travail familial/non salarié et employé/salarié. Au niveau des unités de mesure, dans Agritel, le temps de travail est évalué en unité travail personne (UTP), représentant le travail effectué par une

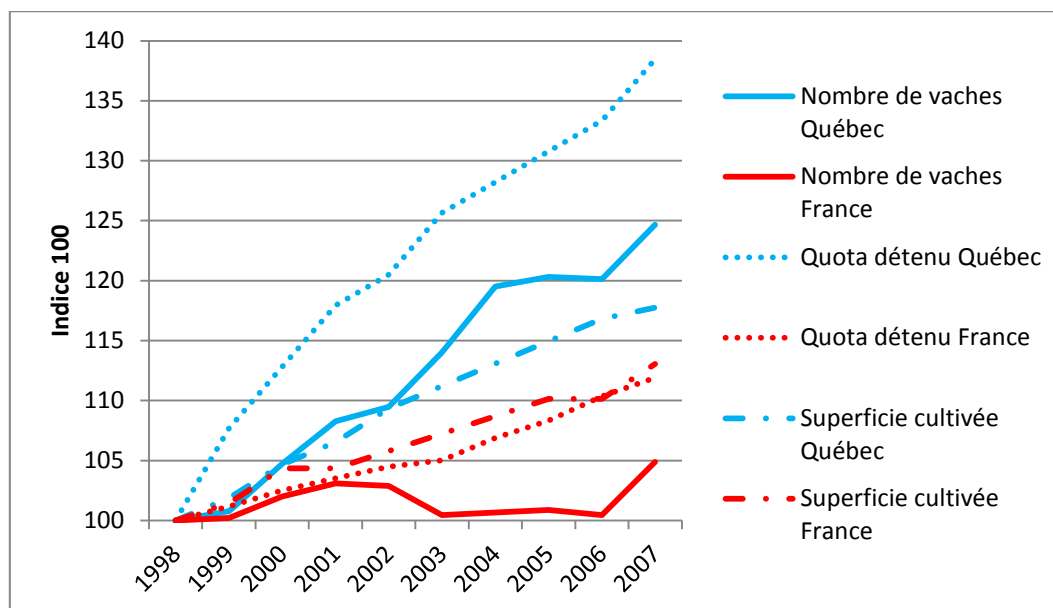
personne à temps complet. Nous ne pouvons toutefois pas évaluer le nombre d'heures associées à une UTP. Dans le RICA, avant 2002, le temps de travail de la main-d'œuvre non salariée et salariée était évalué en heures. En 2002, l'unité travail humain (UTH), a remplacé les heures pour la main-d'œuvre non salariée. Pour faciliter l'analyse, nous avons transformé en heures les UTH. Au Québec, une très faible augmentation (+ 4 %) du travail familial a été accompagnée par une progression du travail employé (+ 46 %). Les UTP employées, en 1998, représentaient un peu plus du tiers du travail familial, et, en 2007, la moitié. Enfin, environ 85 % des exploitations utilisent de la main-d'œuvre employée, pourcentage stable durant la période étudiée. Selon les données transformées du RICA, le temps en heures de la main-d'œuvre non salariée aurait subi une diminution de 35 %. Cette importante baisse semble due au changement d'unité de mesure. En calculant l'évolution entre 1998 et 2001 puis entre 2002 et 2007, il est possible de constater une première diminution de 2,7 % puis une seconde de 4 %, soit au total environ 7 % d'heures en moins effectuées par la main-d'œuvre non salariée. Pour ce qui est des heures travaillées par la main-d'œuvre salariée, elles sont variables sans évolution particulière et elles représentent en moyenne 30 % des heures effectuées par la main-d'œuvre non salariée. Le pourcentage des exploitations utilisant ce type de main-d'œuvre est d'environ 18. La main-d'œuvre salariée est donc présente dans une majorité des exploitations québécoises et dans une minorité des exploitations françaises.

En synthèse des caractéristiques descriptives, nous concluons à la supériorité de la taille (nombre de vaches, quota détenu, superficie cultivée) et de la croissance des exploitations québécoises (cf. Figure 21).



**Figure 21. Graphique de l'évolution des caractéristiques structurelles des échantillons**

**Indice 100 = 1998**



Source : de l'auteur

Il est maintenant pertinent de constater les répercussions de cette évolution générale sur les produits, charges et bénéfice. L'évaluation des comptes de résultats des deux pays au cours des 10 années nous permet d'opérationnaliser cette comparaison.

### **2.2.2. Compte de résultats : croissance modérée en France, forte croissance au Québec**

Les **produits d'exploitation** ont augmenté de 78 % en dix ans au Québec et de 23 % en France tandis que l'augmentation du chiffre d'affaires provenant de la production laitière a été de 84 % au Québec et de 9 % en France. Il s'agit donc de deux situations opposées en termes de stratégie de production. Au Québec, la croissance des produits est fortement induite par celle des produits laitiers tandis qu'en France l'évolution est davantage causée par les autres productions. La moyenne française des produits d'exploitation est de 139 000 € en 2005 (Erhel et al. 2007) tandis qu'elle est légèrement plus élevée dans notre échantillon, soit 143 826 €, ce qui est la conséquence de la taille et la production plus élevée. Ces auteurs mentionnent que la part des produits laitiers est restée inchangée, soit 57 % de la production totale, bien que les ventes de lait aient augmenté de 14 % entre 2000 et 2005 pour atteindre cette dernière année 76 000 € tandis qu'elle est de 84 374 € dans notre échantillon. Au

Québec, le chiffre d'affaires total en 2006 était de 428 970 \$ dans notre échantillon tandis qu'il était de 303 300 \$ selon une enquête sur les coûts de production de la production laitière québécoise (Institut de l'élevage 2009).

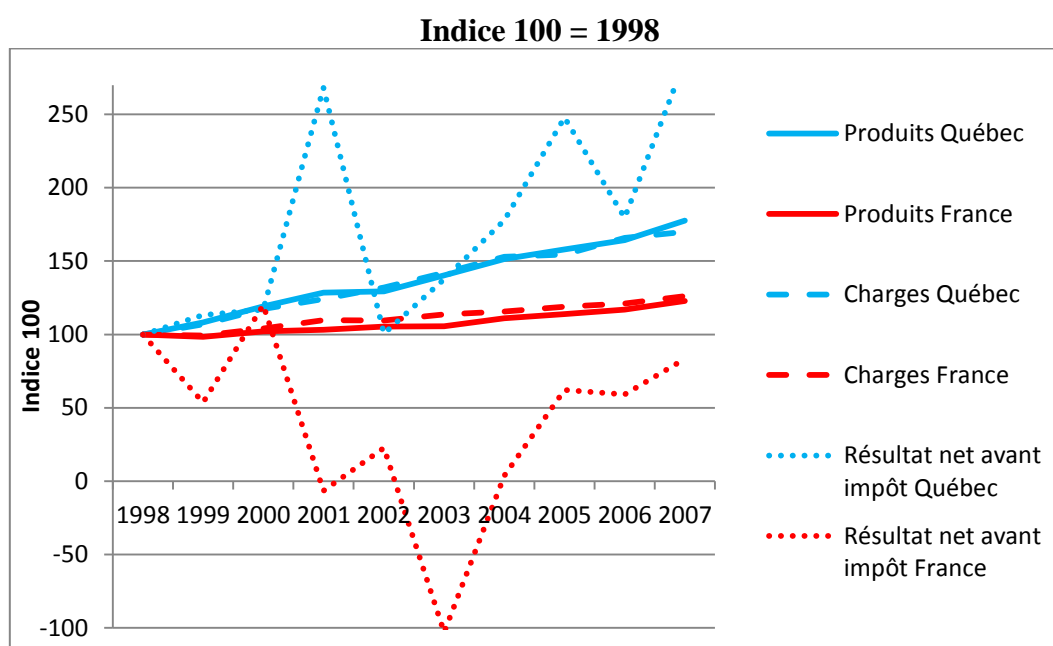
Les **charges d'exploitation** ont subi la même tendance que le chiffre d'affaires soit une forte croissance dans le cas québécois (+ 70 %) et une hausse modérée pour la France (+ 26 %). Les charges d'exploitation au Québec ont donc crû moins rapidement que les produits tandis que le phénomène inverse s'est produit en France. Ainsi, en 1998 versus 2007, les charges d'exploitations représentaient 71 % et 68 % des produits d'exploitation au Québec contre 77 % et 79 % en France.

Une différence importante en termes de croissance apparaît au niveau des **charges financières** : nous observons une forte évolution au Québec, soit 129 % contre seulement 4 % en France. Cette croissance des charges financières doit être mise en relation avec la stratégie de croissance appuyée des exploitations québécoises et celle modérée des françaises.

Enfin, le **résultat net avant impôt** a subi une croissance beaucoup plus importante au Québec qu'en France, soit + 186 % pour le premier et une diminution de 17 % pour le second. À noter que les résultats nets avant impôt moyens sont négatifs durant les 10 ans en France tandis qu'ils se situent entre 17 683 \$ et 50 648 \$ au Québec.

La figure 22 illustre une synthèse de l'évolution des principaux éléments du compte de résultats (produits d'exploitation, charges d'exploitation et résultat net avant impôt). La supériorité de la croissance québécoise est bien visible au niveau des trois items. En 2003, il y a eu une diminution des produits d'exploitation au Québec étant donné la chute des recettes provenant des vaches de réforme et des veaux mâles, causée par la découverte de bovins, sur le territoire canadien, porteur de l'encéphalopathie spongiforme bovine.

**Figure 22. Graphique de l'évolution des résultats descriptifs du compte de résultats**



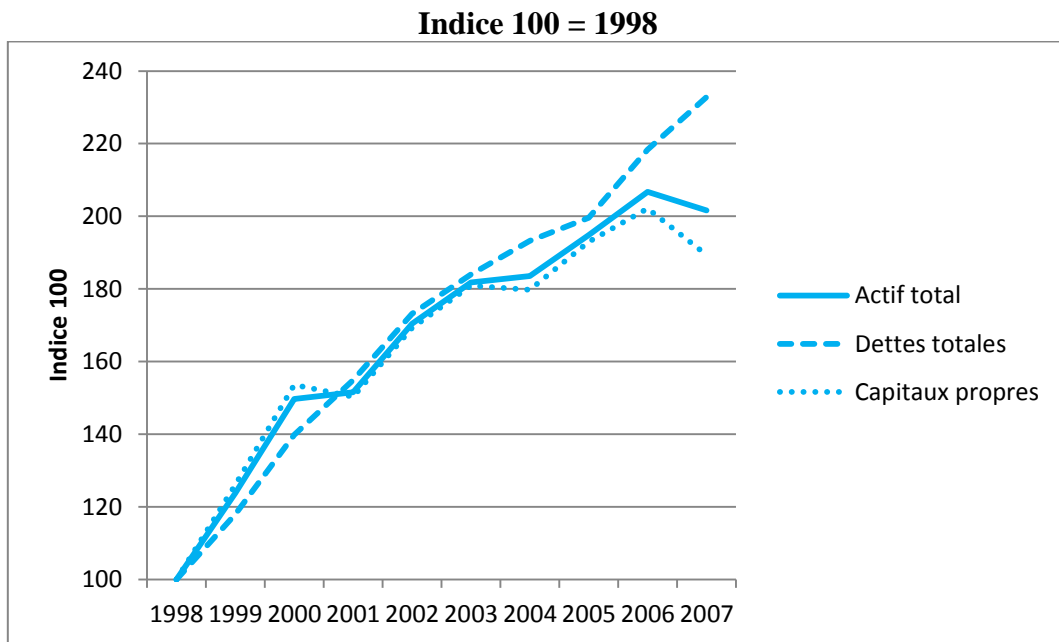
Source : de l'auteur

### 2.2.3. Bilan financier : croissance des dettes supérieure à celle des actifs

La comparaison entre les éléments des bilans financiers d'Agritel et du RICA est impossible puisque les premiers sont en valeur marchande et les seconds en valeur comptable. Toutefois, nous remarquons que dans les deux cas, la **croissance des dettes totales** est supérieure à celle de l'**actif** et qu'en terme nominal, les dettes totales correspondent au tiers de l'actif total dans les deux pays.

Au Québec, tous les éléments du bilan à la valeur marchande ont doublé en 10 ans à l'exception des capitaux propres (+ 89 %) (cf. Figure 23). **L'actif circulant** représente en moyenne sur les 10 ans 4,7 % de l'actif total et les dettes à court terme 14,7 % des dettes totales. La croissance la plus forte est celle **des dettes à moyen et long terme** (+ 137 %). Nous constatons une décroissance des actifs et des capitaux propres en 2007, qui est probablement attribuable au plafond du prix de vente des quotas, qui diminue par conséquent leur valeur marchande au bilan. En 2007, la valeur moyenne de l'actif total des exploitations laitières du Québec était évaluée à 2 463 977 \$ tandis qu'elle est de 2 706 868 \$ dans notre échantillon, soit supérieure d'environ 10 %. Les capitaux propres étaient évalués pour la moyenne nationale à 69 % de l'actif total, soit fortement semblable à notre échantillon, qui est de 67 % (Groupe AGÉCO 2009a).

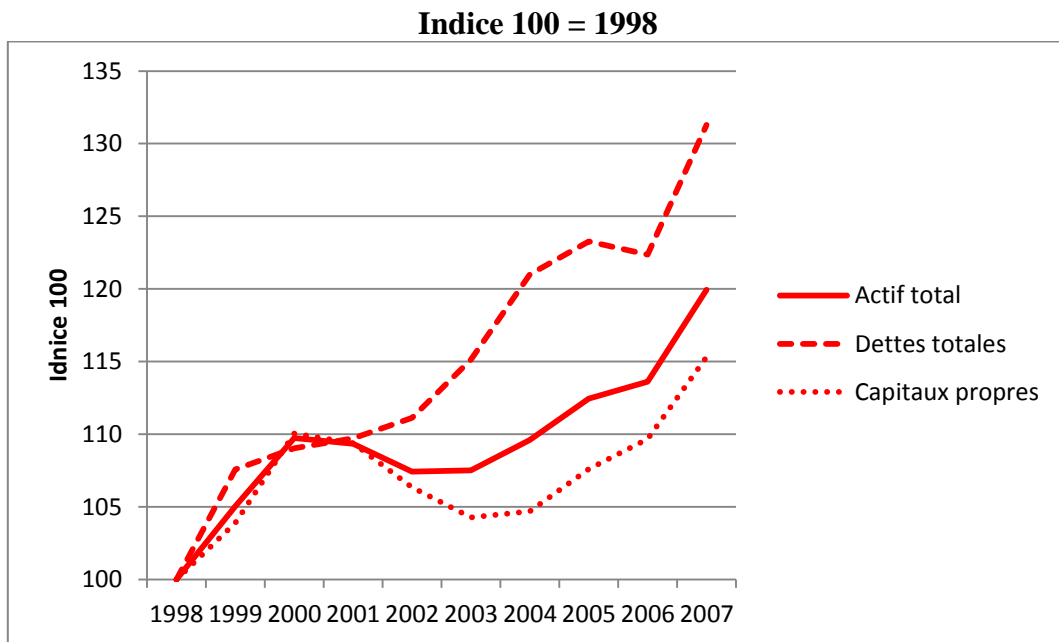
Figure 23. Graphique de l'évolution des résultats du bilan financier au Québec



Source : de l'auteur

Pour la France, les **capitaux propres** en valeur comptable ont augmenté de 15 %, l'actif total de 20 % et les dettes totales de 30 % (cf. Figure 24). En moyenne sur les 10 ans, la valeur de **l'actif circulant** équivaut à 27 % de l'actif total et les dettes à court terme représentent le même pourcentage des dettes totales. La croissance la plus importante est intervenue dans les dettes à court terme (+ 40 %). Erhel et al. (2007) mentionnent un actif total moyen des exploitations laitières de 327 000 € en 2005 et un total de dettes de 139 000 € tandis qu'ils sont respectivement de 298 820 € et 102 081 € dans notre échantillon, soit un taux d'endettement de 43 % pour la moyenne nationale et de 34 % dans notre échantillon.

**Figure 24. Graphique de l'évolution des résultats du bilan financier en France**



Source : de l'auteur

En synthèse de cette description, nous concluons à une croissance supérieure au Québec pour tous les indicateurs (structure des exploitations, compte de résultats et bilan financier), qui est sans doute motivée par la stabilité du système économique et politique. Le tableau 17 présente les pourcentages d'évolution pour la plupart des variables. La croissance moyenne de la structure des exploitations est environ de plus 23 % au Québec tandis qu'elle est nulle pour la France, sans doute liée à l'importante diminution du temps de travail. Au niveau du compte de résultats, nous constatons une hausse moyenne de 79 % au Québec contre plus 24 % en France et enfin au niveau du bilan un accroissement de plus de 100 % au Québec et de 28 % en France.

**Tableau 17. Synthèse de l'évolution des variables entre 1998 et 2007**

<b>Catégories</b>	<b>Variables</b>	<b>France</b>	<b>Québec</b>
<b>Structure des exploitations</b>	Nombre de vaches	+ 4,4 % (45 / 47) <sup>67</sup>	+ 23,5 % (51 / 63)
	Quantité de lait par vache (litres)	+ 5,8 % (5385 / 5699)	+ 8,8 % (7477 / 8136)
	Quota détenu (litres)	+ 11,9 % (237 035 / 265 237)	+ 38,5 % (395 417 / 547 500)
	Prix reçu par litre de lait vendu	- 3 % (0,33 € / 0,32 €)	+ 35 % (0,57 \$ / 0,77 \$)
	Superficie cultivée (ha)	+ 13 % (69 / 78)	+ 17,8 % (107 / 126)
	Temps de travail total	-29,2 % (4808 heures / 3406 heures)	+ 14,9 % (2,21 UTP / 2,54 UTP)
<b>Compte de résultats</b>	Produits d'exploitation	+ 22,9 % (126 396 € / 155 362 €)	+ 77,6 % (261 275 \$ / 463 918 \$)
	Charges d'exploitation	+ 26 % (96 885 € / 122 120 €)	+ 70 % (186 796 \$ / 317 567 \$)
	Résultats net avant impôt	+ 22,2 % (28 732 € / 35 122 €)	+ 88,9 % (52 308 \$ / 98 828 \$)
<b>Bilan financier</b>	Actif circulant	+ 32,9 % (71 614 € / 95 148 €)	+ 100,5 % (72 113 \$ / 144 597 \$)
	Actif total	+ 19,9 % (265 719 € / 318 721 €)	+ 101,6 % (1 342 619 \$ / 2 706 868 \$)
	Dettes à court terme	+ 40,3 % (22 894 € / 32 128 €)	+ 109,3 % (59 900 \$ / 125 373 \$)
	Dettes totales	+ 32,3 % (82 819 € / 108 728 €)	+ 132,8 % (378 480 \$ / 881 087 \$)
	Capitaux propres	+ 15,3 % (183 227 € / 211 276 €)	+ 89,4 % (964 139 \$ / 1 825 781 \$)

Source : de l'auteur

Cette section a permis de présenter le type de données utilisées dans l'analyse statistique effectuée dans cette thèse ainsi qu'une analyse descriptive des exploitations de nos échantillons entre 1998 et 2007. La prochaine section présente le modèle adapté vérifié dans l'analyse statistique ainsi que les variables construites à partir de ces bases de données.

<sup>67</sup> Le premier chiffre représente l'année 1998 et le second, l'année 2007.

### 2.3. Modèle adapté et présentation des variables

L'opérationnalisation du modèle théorique de la gouvernance élargie afin d'effectuer la validation des hypothèses passe par la mise en place d'un modèle composé d'indicateurs devant être représentatifs des concepts théoriques. Avant de présenter ces indicateurs, est défini le modèle qui est statistiquement validé dans ce chapitre (cf. Figure 25). Pour construire ce modèle, nous nous sommes basés sur celui de la gouvernance élargie enrichi des résultats de l'étude qualitative.

Dans un premier temps, nous avons créé trois **groupes d'acteurs** responsables de la gouvernance des TPE. Le premier est constitué de la famille et des associés et le second des banques. Tel que mentionné précédemment, ces deux groupes ont un rôle prépondérant dans l'apport des capitaux dans les TPE et par conséquent nous considérons qu'ils se distinguent dans la gouvernance comparativement au troisième groupe. Dans celui-ci, les « autres parties prenantes », nous avons regroupé les fournisseurs, clients, salariés et bailleurs de terres, qui ne sont pas apparus dans l'analyse qualitative comme des acteurs ayant une influence déterminante dans les stratégies d'investissement et de financement. Puisque les sous-hypothèses concernant chacune de ces parties prenantes étaient similaires, nous les avons également regroupés sous la dénomination, H1c' : l'influence des autres parties prenantes dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.

Malgré l'évocation dans les groupes de discussion d'un autre groupe d'acteurs, le réseau social, ce dernier n'est pas inclus dans le modèle. Les données dont nous disposions ne nous ont pas permis de construire des indicateurs le représentant ainsi que les mécanismes qu'il met en place. Par conséquent, nous n'avons pas intégré cet acteur à notre modèle.

Comparativement au modèle présenté à la fin du chapitre 3, les acteurs institutionnels ne sont pas représentés dans le modèle testé. Les impacts de ces acteurs sont plutôt démontrés par la comparaison des résultats entre les deux pays. Nous nous intéressons uniquement aux acteurs non-institutionnels qui ont été peu étudiés dans la littérature.

Nous avons supprimé le concept « mécanismes de gouvernance » puisque nous avons construit les indicateurs représentant les acteurs selon ces mécanismes. Nos données ne nous

permettent toutefois pas d'affirmer quel est le type de levier utilisé par chacun de ces mécanismes. Cette limite des données quantitatives montre l'importance de l'analyse qualitative qui a été effectuée au préalable et qui permet d'argumenter les résultats obtenus par le modèle statistique.

Dans un deuxième temps, nous avons représenté le **dirigeant** à l'aide de deux concepts : ses caractéristiques personnelles et ses compétences managériales. Bien que, dans les résultats qualitatifs, nous ayons montré que les biais comportementaux influençaient les stratégies d'investissement et de financement, nous ne possédons pas les données nécessaires pour représenter l'aversion au risque, la place des émotions dans la décision, l'excès de confiance dans les quotas ainsi que l'excès de confiance ou de prudence dans la conjoncture. Nous n'avons donc pas inclus les biais comportementaux dans le modèle testé.

Dans un troisième temps, nous avons ajouté au modèle le concept de la **taille de l'entreprise** qui permet de vérifier si la taille influence les stratégies financières et la performance. Une étude sur les résultats des exploitations laitières spécialisées et sur les facteurs les influençant effectuée avant la réforme de la PAC de 2003 démontre en effet que la taille influence le montant du résultat courant avant impôts ainsi que la valeur ajoutée (De Corlieu 1998).

Dans un quatrième temps, nous avons illustré les concepts représentant les **stratégies d'investissement et de financement**, sur lesquelles nous observerons les impacts de la gouvernance et du dirigeant. Nous avons ajouté à ces dernières le concept de « stratégie d'entreprise », qui représente les trois phases du cycle de vie professionnelle du dirigeant, qui, selon les résultats qualitatifs, influence fortement les stratégies financières.

Dans un dernier temps, nous retrouvons le concept de la **performance**, qui est représenté uniquement par des indicateurs financiers. La performance est reliée directement ou indirectement à tous les concepts du modèle. Effectivement, nous avons ajouté une relation directe entre la gouvernance et la performance étant donné que nous supposons que la gouvernance influence toutes les stratégies et non seulement les stratégies d'investissement et de financement. Pour la même raison, nous avons ajouté une relation directe entre le dirigeant et la performance. Nous avons également relié la taille de l'entreprise aux stratégies et à la



performance. Enfin, nous supposons une relation entre les stratégies d'investissement et de financement, comme l'analyse qualitative l'a montrée.

Nous avons supprimé la relation reliant le dirigeant aux stratégies de l'entreprise puisque nous avons construit les indicateurs de ce concept grâce aux caractéristiques du dirigeant, montrant ainsi la relation de façon implicite. Nous avons également enlevé les relations entre le dirigeant et les acteurs puisque nous n'avons pas obtenu assez d'informations sur ces dernières afin de construire un modèle permettant d'observer ces relations.

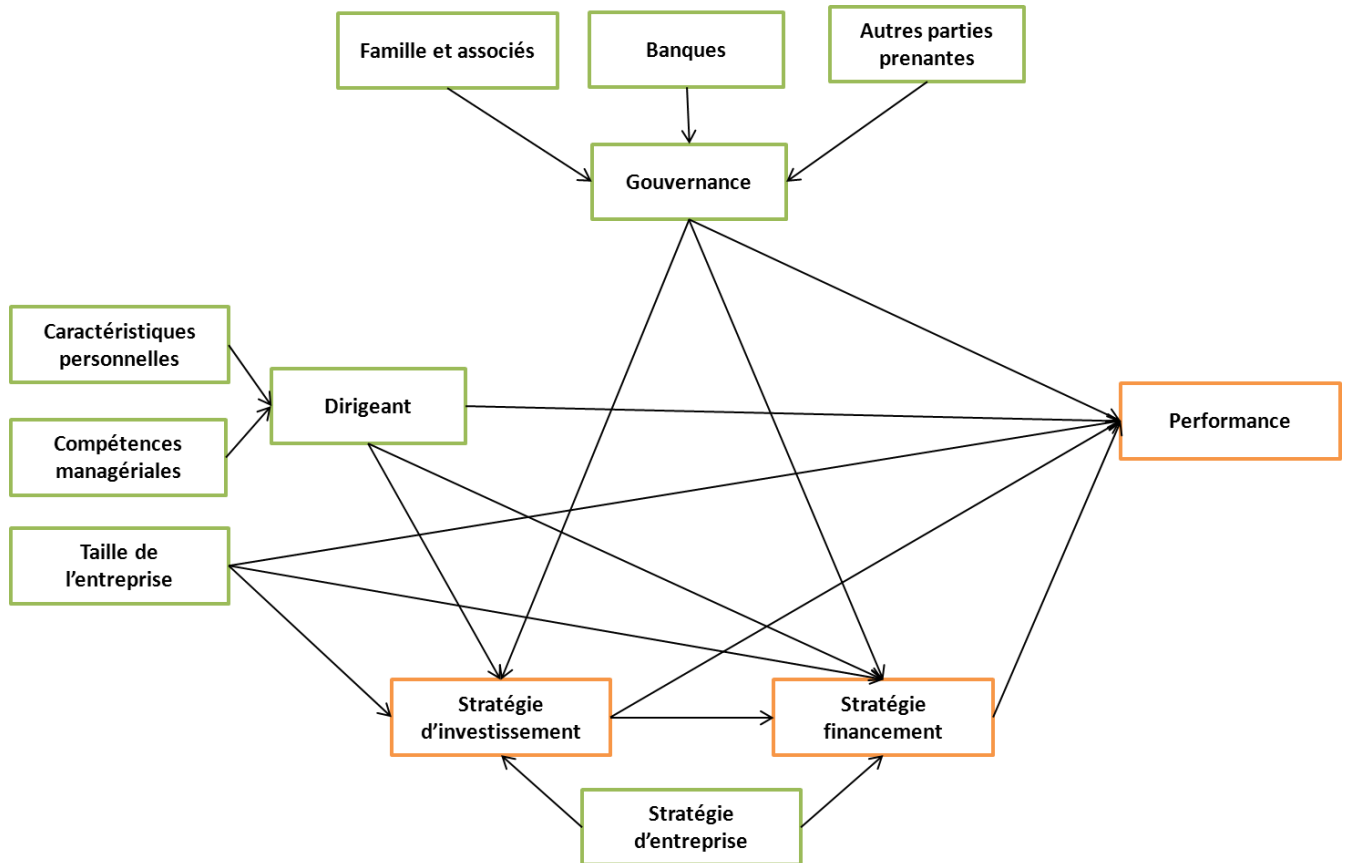
Ce modèle obtenu par une adaptation du modèle théorique grâce aux résultats qualitatifs présente une structure particulière.

- Certains construits (gouvernance et dirigeant) sont uniquement développés à partir d'autres construits (famille et associés, banques et autres parties prenantes dans le cas de la gouvernance et caractéristiques personnelles et compétences managériales pour le dirigeant) et ne sont donc pas mesurés à partir d'indicateurs. Ces variables portent la dénomination de variables de second ordre (Davino 2010). Il s'agit d'un modèle multidimensionnel également nommé dans la littérature modèle de facteurs de second ordre ou hiérarchique (Edwards 2001 ; Wetzels et al. 2009). Les modèles multidimensionnels sont utilisés afin de représenter plusieurs dimensions distinctes d'un même concept théorique.

- Certaines variables sont uniquement endogènes ou exogènes tandis que d'autres sont à la fois exogènes et endogènes. Les méthodes d'estimation permettant de valider ce type de modèle se nomment les modèles d'équations structurelles (MES), sur lesquelles nous reviendrons à la section suivante.

Bien que nous possédions les données des exploitations de 1998 à 2007, nous avons choisi de valider uniquement le modèle pour l'année 2007. Nous avons retiré de l'échantillon les exploitations qui, début 2007 n'étaient plus spécialisées laitières, soit 9 au Québec et 17 en France. Les variables qui sont calculées à partir des données de fin 2006 sont représentées dans la figure 25 par un encadrement vert, et les variables qui sont construites à partir des données de fin 2007 sont dans un cadre orangé dans la figure. Ainsi, nous observons l'impact de la gouvernance et du dirigeant en fin d'année 2006 sur les stratégies et la performance de fin 2007.

**Figure 25. Modèle adapté issu du modèle d'analyse et des résultats qualitatifs**



Source : de l'auteur

Nous présentons maintenant les indicateurs qui permettent de construire les variables de premier ordre. Pour chacun d'entre eux, des statistiques descriptives sont présentées en annexe 10.

La logique selon laquelle ont été construits les indicateurs est la suivante : les acteurs mettent en place des mécanismes selon divers leviers afin d'améliorer la performance des exploitations. Le dirigeant possède des attributs qui influencent également positivement la performance et les stratégies qu'il choisit selon ses caractéristiques et la gouvernance qui l'encadre ont donc un objectif d'augmentation de la performance financière.

### Famille et associés

Tel que spécifié dans les résultats qualitatifs (cf. Chapitre 3), la gouvernance exercée par la famille et les associés dépend de deux composantes formelles, à savoir soit le **nombre de propriétaires** ou d'**associés** et le **lien existant entre eux**. Dans les diverses études sur la

gouvernance, la structure de propriété, soit la part de propriété détenue par le dirigeant, est souvent utilisée comme une variable de la gouvernance. Cette variable n'est toutefois pas présente dans ce travail puisque nous ne possédions pas cette information dans les bases de données.

Le **nombre de propriétaire** [*Prop*]<sup>68</sup> est une variable continue qui correspond, pour l'échantillon du Québec, au nombre de personnes détenant des parts de l'exploitation, et pour l'échantillon français, au nombre d'associés. Contrairement à Basly (2006a), qui mentionne l'impact négatif sur la performance de l'accroissement du nombre de propriétaires dans les entreprises familiales, nous supposons, grâce aux résultats de l'analyse qualitative, que plus le nombre de propriétaires est élevé, plus le système de gouvernance, disciplinaire, cognitif et d'intendance, instauré par ces derniers a un effet positif sur la performance financière. En France, la moyenne du nombre de propriétaires est de 1,69 soit légèrement inférieure à celle du Québec qui est de 2,04.

Le **lien entre les propriétaires** [*Lien*] est une variable nominale définie par :

- 1 : individuel, l'exploitation est détenue par un seul propriétaire ;
- 2 : couple, l'exploitation est détenue par un homme et une femme avec un écart d'âge inférieur à 20 ans ;
- 3 : intergénérationnel, l'exploitation est détenue par des individus dont au moins deux ont un écart d'âge supérieur à 20 ans ;
- 4 : autres associés, l'exploitation est détenue par les autres types de liens.

Nous supposons, tel que spécifié dans les résultats qualitatifs, que le propriétaire individuel est le plus influencé par les arguments émotionnels familiaux, dont les objectifs sont la diminution du temps de travail et l'amélioration des conditions de travail et non la performance financière, et que les catégories suivantes visent de façon croissante une performance financière en raison de la mise en place de divers mécanismes de gouvernance tels que la négociation, la politique d'endettement et la présence d'associés externes à la famille, tout en accroissant la complémentarité des compétences et la gouvernance cognitive. En France, 45 % des exploitations sont détenues par un seul individu, 23 % par un couple, 11 % par des associés intergénérationnels et 21 % par d'autres associés. Au Québec, la part d'exploitation détenue par un seul individu (27 %) et par les autres types d'associés (16 %) est

---

<sup>68</sup> Entre les crochets, se trouve le nom de la variable tel qu'indiqué dans les analyses statistiques.

moindre qu'en France, tandis que celle détenue par un couple et par des associés intergénérationnels est plus élevée, 33 % pour le premier et 24 % pour le second.

### Banques

La gouvernance exercée par les banques dépend de l'état financier général des exploitations. Plus les caractéristiques financières des exploitations montrent une situation risquée, plus les institutions financières exercent une gouvernance disciplinaire importante afin d'éviter le non remboursement des prêts. Nous avons défini quatre critères pouvant influencer l'ampleur de la gouvernance exercée par les banques : la structure financière, le fonds de roulements, la part des dettes court terme sur le total des dettes financières et la durée de remboursement des dettes financières.

La **structure financière** [*SFin*] est une variable continue. Elle est calculée en divisant les dettes financières (Découvert + dettes bancaires à court terme (CT) + marge de crédit + dettes bancaires à moyen et long terme (MLT)) par les capitaux propres. Nous supposons, selon le cadre de la gouvernance, que plus le taux d'endettement est élevé, plus les banques exercent une gouvernance visant la performance financière. Dans les deux pays, i) la moyenne de ce ratio est de 0,4, ii) il existe des exploitations où le capital provenant des banques est supérieur à celui investi par les propriétaires et iii) il y a des exploitations sans dette financière.

Le **fonds de roulement inversé** [*Froul\_inverse*] est une variable continue qui est calculée en divisant les dettes à CT par l'actif CT. Nous supposons que plus le fonds de roulement inversé est élevé et plus la banque met en place des mécanismes afin de surveiller l'exploitation dans un objectif d'amélioration de la performance financière. La moyenne en France est de 0,4 tandis qu'elle est de 1,05 au Québec.

La **part des dettes à court terme** [*PDCT*] est une variable continue obtenue en sommant le découvert bancaire, les dettes bancaires à CT et la marge de crédit, puis en divisant le tout par les dettes financières totales ; enfin, ce ratio est multiplié par 100. Les dettes à court terme permettent à la banque de surveiller les dirigeants en les obligeant à satisfaire des échéances à court terme. Plus la part des dettes court terme est élevée, plus la banque gouverne les exploitations dans un objectif de performance financière élevée. Ce ratio est semblable dans

les deux pays soit 13,16 en France et 15,92 au Québec. Dans les deux pays, il y a des exploitations qui n'ont pas de dette à CT et d'autres avec uniquement des dettes à CT.

La **durée de remboursement** [*Durée*] est une variable continue calculée en divisant les dettes financières par la capacité d'autofinancement, qui est elle-même la somme du bénéfice net et des amortissements. Plus la durée augmente, plus les banques surveillent les exploitations afin de s'assurer d'une performance financière élevée. Comme certaines exploitations ont une somme « bénéfice net + amortissement » négative, elles ne sont pas en mesure de rembourser leur annuité. Nous leur avons attribué une durée de remboursement arbitraire de 50 ans. Dans les deux pays, la durée moyenne de remboursement est semblable soit 15,6 en France et 13,7 au Québec.

#### Autres parties prenantes

La gouvernance exercée par les autres parties prenantes est mise en place par quatre acteurs : les clients, les fournisseurs, les salariés et les bailleurs de terres.

Tel qu'indiqué dans le chapitre 2, la laiterie où est livré le lait en France est déterminante dans les stratégies des exploitations puisqu'une laiterie industrielle pour des produits de sur-transformation ou une laiterie de produits sous AOP ne demande pas un même cahier des charges. Au Québec, la laiterie n'a aucune influence sur le producteur puisque tous les exploitants ont le même client : la FPLQ. Comme nous ne disposons pas d'information sur la laiterie, nous avons choisi de construire un ratio avec les comptes clients. La **part des comptes clients** [*Client*] est une variable continue obtenue en divisant les comptes clients par l'actif total, multiplié par 100. Plus la part client est élevée, plus son influence est élevée dans la gouvernance. En France, la part client est plus élevée (6,7) qu'au Québec (1,8) ce qui s'explique par l'évaluation des actifs au Québec en valeur marchande.

La **part des comptes fournisseurs** [*Fourn*] est une variable continue obtenue en divisant les comptes fournisseurs dans le passif total, ratio multiplié par 100. Les comptes fournisseurs sont une ressource financière pouvant permettre au dirigeant d'emprunter moins à la banque. Ils allègent donc le rôle des banques. Ainsi, selon la même logique que le ratio dette/actif, plus les comptes fournisseurs sont élevés, plus la gouvernance visant la performance

financière pratiquée par ses derniers est élevée. La part des comptes fournisseurs est près de 10 fois plus élevée en France (6,24) qu'au Québec (0,7).

La **présence de salariés** [*Salarié*] est une variable continue qui ne possède pas les mêmes unités selon les deux pays. Dans la base Agritel, les salariés sont comptabilisés en UTP tandis qu'en France ils sont en nombre d'heures travaillées. Dans un cas comme dans l'autre, plus le nombre de salariés est élevé, plus le dirigeant doit assurer une performance lui permettant de les rémunérer et plus il y a de la gouvernance cognitive dans l'entreprise, ce qui augmente également la performance. La moyenne en France d'heures travaillées par les salariés est de 152,44 avec un maximum de 3 330 heures et un minimum d'aucun salarié. Au Québec, la moyenne d'UTP est de 0,69 avec un maximum de 5,46 et un minimum d'aucun salarié.

La **part des terres louées** [*Tlouée*] est une variable continue calculée en divisant la superficie cultivée louée par la superficie totale cultivée, ratio multiplié par 100. Le bailleur de terres est, tout comme les fournisseurs, un acteur qui se substitue aux banques. Nous supposons que plus le pourcentage de terres louées est élevé, plus les producteurs sont soumis à la gouvernance émise par les bailleurs. Pour la France, la moyenne est de 73,5 hectares tandis qu'elle est de seulement 10,5 au Québec.

Nous avons un total de dix indicateurs de la gouvernance dans les exploitations laitières. Selon la moyenne de chacun de ces indicateurs, nous observons un nombre de propriétaires légèrement plus élevé au Québec. Alors qu'en France le mode principal de détention de l'entreprise est individuel, c'est le couple associé qui occupe le premier rang au Québec. La gouvernance des banques semble être plus présente au Québec étant donné une part des dettes à CT terme et un fond de roulement inversé supérieurs. La situation est à l'inverse pour les parties prenantes : les indicateurs de tous ces acteurs sont supérieurs en France par rapport au Québec.

### Dirigeant

Le dirigeant est nommé chef d'exploitation dans le RICA tandis qu'il s'agit de l'associé possédant le plus de parts de l'exploitation dans Agritel.

L'**âge inversé** [*Age\_inverse*] est une variable continue. Bien que les résultats qualitatifs indiquent que plus le producteur est âgé, plus il a d'expérience, ce qui influence positivement la performance, nous considérons que plus le dirigeant est jeune, plus il est formé et plus il met en place des stratégies financières lui permettant d'augmenter sa performance financière. Dans les deux échantillons, l'âge moyen du dirigeant est semblable : 51,6 en France et 53,7 au Québec. Toutefois, dans les extrêmes, 10 ans séparent les minimum et maximum : au Québec, le plus jeune dirigeant a 20 ans et le plus âgé 81 ans tandis qu'en France ils ont respectivement 30 et 71 ans.

**Le niveau de formation** [*Educ*] est une variable nominale qui n'est pas sur la même échelle pour les deux pays étant donné que les diplômes ne sont pas les mêmes. Nous considérons que plus le niveau d'éducation est élevé, plus la performance est élevée (Rougoor et al. 1998 ; Gloy et al. 2002).

Nous avons créé des indicateurs permettant de vérifier les compétences managériales à trois niveaux : la productivité technique, les compétences financières et la gestion du compte de résultats. Pour tous ces ratios, nous supposons que plus le dirigeant est compétent, plus ses choix stratégiques favorisent la performance financière.

La **productivité mesurée par le lait par vache** [*Lait*] est une variable continue calculée par le nombre d'hectolitres produits par vache. Elle représente la capacité du producteur à appliquer les techniques et pratiques de production (Gloy et al. 2002). La moyenne de ce ratio est nettement plus élevée au Québec (80,52) qu'en France (57,38).

La **productivité des actifs** [*ProdA*] est une variable continue obtenue en divisant les produits d'exploitation par l'actif total. Étant donné la valeur marchande des actifs au Québec, il est normal de constater une moyenne beaucoup plus faible dans ce pays (0,16) comparativement à la France (0,52).

Le **pourcentage de charges inversé** [*Pourch\_inverse*] est une variable continue calculée en divisant les produits d'exploitation par les charges d'exploitation, sans les intérêts, salaires, prélèvements et amortissements, le tout multiplié par 100. Nous constatons un pourcentage de charges inversé semblable dans les deux pays, soit 42,7 en France et 44,6 au Québec.

Nous avons choisi 6 indicateurs représentant le dirigeant. Nous constatons que la moyenne de ces ratios est semblable dans les deux pays à l'exception de la production de lait par vache qui est beaucoup plus élevée (23 hl) au Québec.

### Taille des entreprises

Trois ratios agronomiques sont utilisés pour définir la taille de l'entreprise. Nous supposons que plus la taille est élevée, plus la performance est élevée.

Le **nombre de vaches** [*Vaches*] est une variable continue représentant la taille du troupeau. Au Québec, il y a en moyenne 16 vaches de plus par exploitation qu'en France (61 vaches en moyenne au Québec et 45 en France). Le maximum au Québec (270) est pratiquement deux fois plus élevé que celui en France (139).

La **superficie des terres cultivées** [*Super*] est une variable continue. Les exploitations québécoises de notre échantillon cultivent en moyenne beaucoup plus de terres (122,6 hectares) qu'en France (74,6).

Le **quota** [*Quota*] est une variable continue dont la moyenne en France est de 259 638 litres tandis qu'elle est de 529 723 litres au Québec, ce qui est cohérent avec le nombre de vaches plus élevé et plus productives au Québec.

Les moyennes de ces trois ratios indiquent la supériorité de la taille des exploitations laitières québécoises de notre échantillon.

### Stratégie d'entreprise

Comme mentionné dans l'étude qualitative, le positionnement de l'exploitant sur les stratégies d'entreprise est en forte relation avec le cycle de vie professionnelle, qui a été estimé ici par un indicateur construit sur la base d'une fourchette d'ancienneté du dirigeant sur son exploitation. Ainsi, le **cycle de vie** [*Cycle*] est une variable nominale représentant la stratégie globale de l'entreprise adoptée par le dirigeant, qui prend les valeurs suivantes :

- 1 : Obtenir un revenu décent et être en mesure de payer les dettes ;
- 2 : Améliorer les conditions de vie et de travail ;
- 3 : Préparer le transfert de la ferme ou le revenu de la retraite.



Au Québec, la codification est obtenue par la date d'installation

Cycle de vie = 1, si Année en cours – Année d'installation < 10

= 2, si Année en cours – Année d'installation > 10 et < 25

= 3, si Année en cours – Année d'installation > 25

En France, nous ne détenons pas la date d'installation mais uniquement l'âge de l'exploitant. Nous avons donc utilisé l'âge moyen d'installation au Québec (27 ans) pour définir l'année d'installation en France.

Age du dirigeant - 27 = Nombre d'années depuis l'installation

Cycle de vie = 1, si Nombre d'années depuis l'installation < 10

= 2, si Nombre d'années depuis l'installation > 10 et < 25

= 3, si Nombre d'années depuis l'installation > 25

Dans les deux pays, la majorité des exploitations (au Québec 58 % et en France 54 %) se situent dans la phase de stratégie d'amélioration des conditions de travail et de la qualité de vie. La stratégie d'entreprise de la retraite et du transfert représente 29 % de l'échantillon québécois et 36 % de celui français. Enfin, l'obtention d'un revenu décent est la stratégie poursuivie par 13 % des exploitants au Québec et 10 % en France.

### Stratégie d'investissement

Dans notre étude qualitative, nous avons défini 3 types d'investissement ayant chacun son propre processus décisionnel et pouvant être influencés par la gouvernance, notamment institutionnelle. Nos données ne nous permettaient pas de définir à quel type d'investissement appartenaient les achats. Nous avons donc opté pour d'autres indicateurs représentant les investissements : diversité des investissements, part des investissements d'expansion dans l'actif total, et part d'investissement en chacun des actifs dans l'expansion totale.

La **diversité des investissements** [*diver*] est une variable continue qui représente le nombre de postes (autres actifs, bâtiments, matériels, terres, quotas) dans lesquels il y a eu des investissements de croissance. Au Québec le maximum est de 5 et en France, il est de 4 (puisque l'actif quota n'apparaît pas dans le bilan comptable).

Le calcul de l'investissement d'expansion est :

Expansion au Québec = Actif fin 2007 - Actif début 2007 - Inflation

Expansion en France = Actif fin 2007 - Actif début 2007

La moyenne est semblable en France (1,67) et au Québec (1,72).

La **part des investissements d'expansion dans l'actif total** [*PEAT*] est une variable continue calculée par la somme des investissements d'expansion divisée par l'actif total, ratio résultant multiplié par 100. La moyenne de la part des investissements d'expansion dans l'actif total est plus faible au Québec (3,06) qu'en France (4,88).

La **part de l'expansion en autres actifs dans l'expansion totale** [*PAAE*] est une variable continue obtenue en divisant les investissements d'expansion dans d'autres actifs par le total des investissements d'expansion, puis ratio multiplié par 100. Ce ratio est semblable dans les deux pays bien que légèrement plus élevé au Québec (22,7) qu'en France (18,3).

La **part de l'expansion en terres dans l'expansion totale** [*PTEE*] est une variable continue calculée en divisant les investissements d'expansion en terres par le total des investissements d'expansion, puis ratio multiplié par 100. La part de l'expansion dans les terres est nettement plus élevée en France (37,1 %) qu'au Québec (7,9 %).

La **part de l'expansion en bâtiments dans l'expansion totale** [*PBAE*] est une variable continue obtenue en divisant les investissements d'expansion dans les bâtiments par le total des investissements d'expansion, puis ratio multiplié par 100. Encore une fois, cette part est plus élevée en France (13,9) qu'au Québec (9,6).

La **part de l'expansion en matériels dans l'expansion totale** [*PMAE*] est une variable continue calculée en divisant les investissements d'expansion dans les matériels par le total des investissements d'expansion, puis ratio multiplié par 100. Le pourcentage est semblable entre le Québec (20 %) et la France (22 %).

La **part de l'expansion en quotas dans l'expansion totale** [*PQUE*] est une variable continue obtenue en divisant les investissements d'expansion dans le quota par le total des investissements d'expansion, puis ratio multiplié par 100. Cette variable n'existe pas en France. Pour le Québec, la part des investissements d'expansion qui est faite dans le quota est de 30 %.

La moyenne de ces variables nous permet de constater que la stratégie de croissance des exploitations françaises est plus élevée et qu'elle est principalement mise en place dans les autres actifs et le matériel tandis qu'au Québec elle est dans les quotas et les autres actifs. De plus, les Français ont une part d'investissement plus élevée que les Québécois dans les bâtiments et le matériel.

### Stratégie de financement

Comme l'ont exprimé les producteurs lors des groupes de discussion, il semble exister deux composantes de la stratégie de financement. La première correspond à la proportion de l'endettement dans l'investissement et la seconde à la part de nouvelles dettes à court terme.

La **part des nouveaux emprunts dans l'investissement** [*PEmp*] est une variable continue calculée par la formule :

$$\text{(Nouveaux emprunts CT + nouveaux emprunt MLT)} / \text{Total des nouveaux investissements} * 100$$

Ce ratio est de 117 au Québec et de 42 en France. Au Québec, les producteurs empruntent en moyenne plus que le montant de leur investissement.

La **part des nouvelles dettes à court terme** [*PNDCT*] est une variable continue obtenue en divisant la nouvelle dette CT par le total des nouvelles dettes. Dans les deux pays, cette proportion est la même, soit 22 %.

Ces deux indicateurs illustrent un endettement important des exploitations québécoises pour assurer leur investissement. Les banques de ce pays acceptent de financer un montant supérieur à celui de l'investissement ; surplus qui sert, à rembourser des emprunts effectués auparavant. Les producteurs québécois semblent donc ne plus être en mesure de payer leurs dettes bancaires et malgré ceci les banques acceptent toujours d'octroyer de nouveaux emprunts. Cela nous indique la présence d'une gouvernance particulière de ces acteurs qui sont protégés par les politiques publiques et la présence d'actifs à forte tendance inflationniste.

## Performance

Comme mentionné dans l'introduction générale, nous utilisons dans notre modèle le concept de la performance financière mesuré par des indicateurs classiques de rentabilité économique et financière et de valeur ajoutée. Idéalement, nous aurions dû construire un indicateur prenant en compte les ratios de rentabilité et ceux de risque total de l'entreprise, toutefois, ce dernier étant difficilement évaluable dans les PME (St-Pierre 1999), nous nous sommes restreints aux ratios de rentabilité. Nous avons également choisi de créer des indicateurs de la rentabilité sans prélèvements que s'octroient les propriétaires. Nous avons aussi créé l'indicateur de la marge de sécurité sur les produits qui représente la capacité d'une exploitation à assumer une diminution des produits sans se retrouver dans une situation financière problématique (représentée par un solde résiduel négatif) (Lepage et al. 2011).

La **rentabilité économique** [*ROA*] est une variable continue calculée par la formule suivante :  $(\text{Résultat net avant impôts} + \text{charges financières}) / \text{Actif total} * 100$ . En France, la rentabilité économique moyenne est négative, soit -0,25 %, et elle est de 3,38 % au Québec.

La **rentabilité économique sans prélèvement** [*ROASP*] est une variable continue obtenue par :  $(\text{Résultat net avant impôts} + \text{prélèvements} + \text{charges financières}) / \text{Actif total} * 100$ . En ne prenant pas en compte les prélèvements, nous nous apercevons que les exploitations françaises ont en moyenne une rentabilité économique de 13,87 % et les québécoises de 5,4 %.

La **rentabilité financière** [*Rfin*] est une variable continue calculée en divisant le résultat net avant impôts par les capitaux propres, le tout multiplié par 100. Tout comme pour la rentabilité économique, la rentabilité financière est négative en France (-2,1 %) et légèrement positive au Québec (2,38 %).

La **rentabilité financière sans prélèvement** [*RfinSP*] est une variable continue calculée par :  $(\text{Résultat net avant impôts} + \text{prélèvement}) / \text{Capitaux propre} * 100$ . En ne tenant pas compte des prélèvements, les exploitations françaises ont en moyenne une rentabilité financière bien supérieure (18,85 %) à celle des exploitations québécoises (5,26 %).

La **marge de sécurité optimale sur les produits** [*MSOP*] est une variable continue obtenue en soustrayant le remboursement en capital du résultat net avant impôts puis en divisant ce

résidu par les produits d'exploitation, le tout multiplié par 100. Dans les deux pays, ce ratio est négatif. Il est de -21,4 % en France et de -5,7 % au Québec.

**La valeur ajoutée par chiffre d'affaires [VACA]** est une variable continue calculée par la formule : Valeur ajoutée / Chiffre d'affaires (CA) \*100. La valeur ajoutée est calculée par : CA – Charges d'exploitations + Charges financières + Salaires + Charges de l'exploitant + Amortissement. Dans les deux pays, le ratio moyen est semblable, soit 42,1 % pour la France et 37,3 % pour le Québec.

Les exploitations québécoises ont une moyenne des indicateurs de performance supérieure. Ainsi, les exploitations françaises semblent moins bien réussir financièrement. Le tableau 18 présente pour chaque variable, son indicateur et le concept de premier ordre auquel elle est rattachée.

Avant de présenter la méthode d'analyse utilisée, il est important de préciser certaines limites des variables créées à partir de ratios financiers. Cinq principaux problèmes sont attribués à l'utilisation de ratios financiers dans l'analyse financière des entreprises (Foster 1986 ; St-Pierre 1999).

- Le principe de proportionnalité veut qu'il existe une relation constante entre le numérateur et le dénominateur du ratio. Dans une situation où la proportionnalité dévie, le ratio est alors inapte à contrôler l'effet de taille entre les entreprises et l'asymétrie de la distribution de la fréquence du ratio est altérée.

- Plusieurs méthodes comptables peuvent être utilisées et la comparaison des ratios financiers entre des entreprises utilisant des méthodes différentes est problématique.

- La diversification des activités des entreprises rend difficile l'identification du secteur industriel auquel une firme appartient. Cela nuit à l'identification des entreprises auxquelles chaque firme peut être comparée. Dans une situation de diversification, le type d'activité est défini selon l'activité ayant la plus forte proportion du chiffre d'affaires.

**Tableau 18. Indicateurs et concepts de premier ordre**

<b>Variables</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Concepts de premier ordre</b>
Nombre de propriétaires	Prop	Famille et associés
Lien entre les propriétaires	Lien	
Structure financière	SFin	Banques
Fonds de roulement	Froul_inverse	
Part des dettes à court terme	PDCT	
Durée de remboursement	Durée	
Part des comptes clients	Client	
Part des comptes fournisseurs	Fourn	Autres parties prenantes
Part des terres louées	Tlouée	
Présence de salariés	Salarié	
Âge inversé	Age_inverse	
Niveau de formation	Éduc	Caractéristiques personnelles
Productivité mesurée par le lait par vache	Lait	Compétences managériales
Productivité des actifs	ProdA	
Pourcentage de charges inversé	Pourch_inverse	
Nombre de vaches	Vache	Taille de l'entreprise
Superficie des terres cultivées	Super	
Quota	Quota	
Cycle de vie	Cycle	Stratégie d'entreprise
Diversité des investissements	Diver	Stratégie d'investissement
Part des investissements d'expansion dans l'actif total	PEAT	
Part de l'expansion en autres actifs dans l'expansion totale	PAAE	
Part de l'expansion en terres dans l'expansion totale	PTEE	
Part de l'expansion en bâtiments dans l'expansion totale	PBAE	
Part de l'expansion en matériels dans l'expansion totale	PMAE	
Part de l'expansion en quotas dans l'expansion totale	PQUE	
Part des nouvelles dettes à court terme	PNDCT	Stratégie de financement
Part des nouveaux emprunts dans l'investissement	Pemp	
Rentabilité économique	ROA	Performance
Rentabilité économique sans prélèvement	ROASP	
Marge de sécurité optimale sur les produits	MSOP	
Rentabilité financière sans prélèvement	RFinSP	
Rentabilité financière	RFin	
Valeur ajoutée par chiffre d'affaires	VACA	

Source : de l'auteur

- La courante non-normalité de la distribution des ratios financiers nécessite l'utilisation d'une méthode d'analyse non-paramétrique ou l'application de mesures de correction.

- Étant donné leur grande hétérogénéité, les PME sont difficilement comparables. Il est conseillé de contrôler la taille, le secteur d'activité et le stade de développement afin de pouvoir obtenir un groupe témoin.

Utiliser des TPE issues d'un même secteur économique, avoir des variables de taille et de stade de développement, comparer l'influence sur les stratégies et la performance et non les ratios directement et utiliser une méthode d'analyse qui ne nécessite pas d'assumption sur la normalité des variables nous permet d'éviter ces problèmes. Maintenant que le modèle et les indicateurs ont été présentés, nous exposons la méthode d'analyse statistique utilisée pour valider ce modèle.

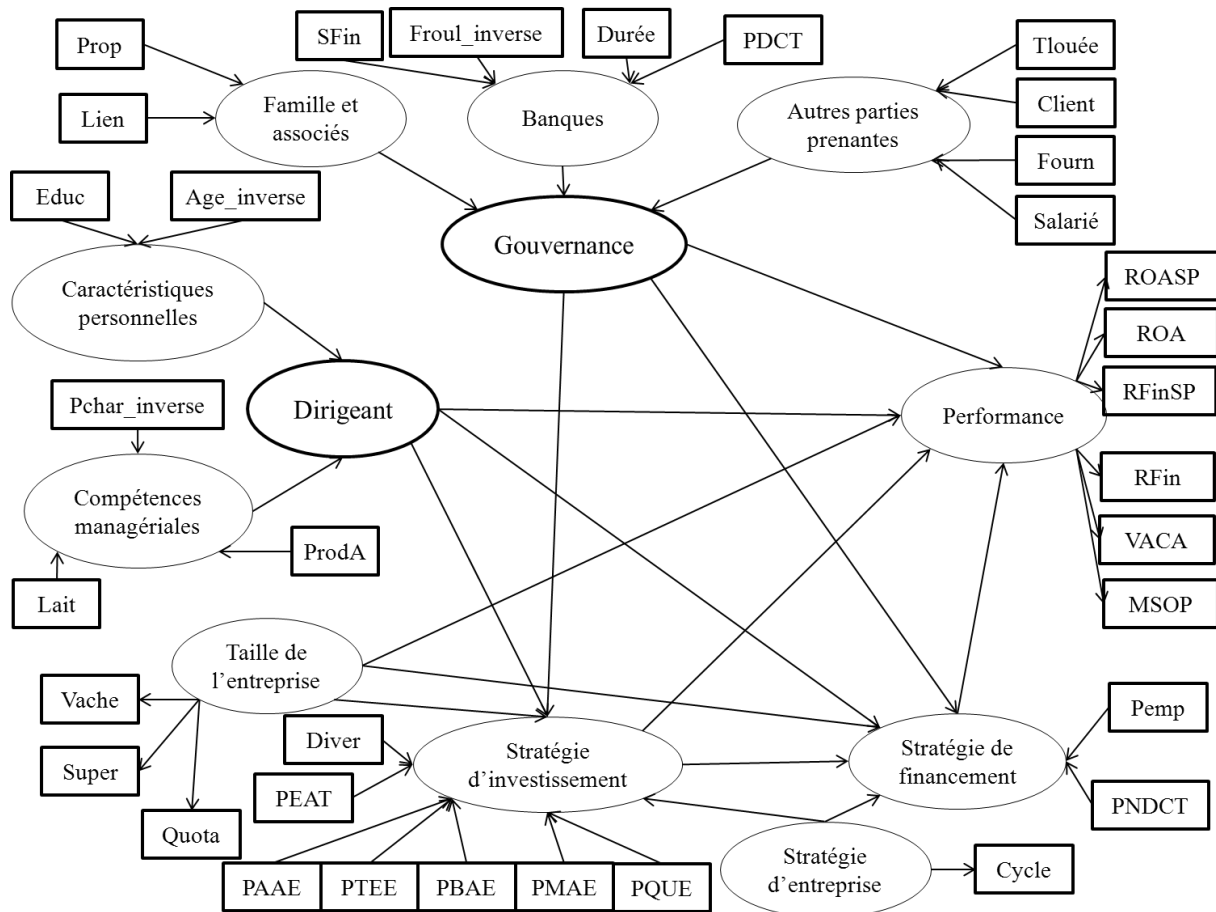
#### **2.4. Définition de la méthode d'analyse statistique**

Les **modèles d'équations structurelles (MES)** sont des modèles d'analyse qui permettent d'étudier les liens de causalité multiple entre un ensemble de variables latentes (VL) représentant un concept ou un construit non directement observable, qui nécessite de réunir un ensemble d'indicateurs pour être mesuré (Roussel et al. 2002). Ces indicateurs sont nommés dans les MES variables manifestes (VM), et sont des variables pour laquelle une mesure peut être directement recueillie (Jakobowicz 2007).

Il existe plusieurs domaines d'application des MES tels que la sociologie et la psychologie quantitative, domaines où les chercheurs utilisent principalement des concepts ne pouvant être directement observés. Aujourd'hui, ces méthodes sont de plus en plus utilisées en sciences de gestion et de management (Jakobowicz 2007). Ce qui s'explique par leurs nombreux avantages comparativement aux techniques d'analyse multi-variées dites de première génération - par exemple, l'analyse en composante principale ou la régression multiple (Chin 1998 ; Roussel et al. 2002 ; Haenlein et Kaplan 2004 ; Lacroux 2009). Tout d'abord, elles permettent de vérifier de façon simultanée l'existence de multiples relations causales entre plusieurs VL expliquées et explicatives. Elles permettent également la vérification de la validité et de la fiabilité de ces construits inobservables. Enfin, les MES tiennent compte des mesures d'erreur dans l'estimation des variables.

Nous avons choisi de présenter les détails concernant cette méthode d'analyse en annexe 11 afin d'alléger la lecture du document. Toutes les informations concernant la structure du modèle, l'estimation des paramètres, le type d'approche, les sous-modèles, la procédure de validation du modèle et la spécification du modèle sur le logiciel XLSTAT sont détaillées dans cette annexe. La figure 26 représente le modèle selon les normes de l'approche PLS avec les différentes variables manifestes et variables latentes de premier et second ordre. Dans la prochaine section, se trouvent les résultats obtenus par l'estimation du modèle avec les données françaises, et ceux avec les données québécoises.

**Figure 26. « Path diagram » du modèle de la gouvernance des TPE**



Source : de l'auteur



### **3. Résultats et analyse : du modèle PLS à la confirmation des hypothèses**

Cette section est séparée en trois sous-sections. Dans un premier temps, nous présentons les résultats obtenus pour chaque pays au niveau du modèle externe, la construction des variables latentes à partir des variables manifestes, puis, dans un deuxième temps, ceux du modèle interne, les régressions sur les différentes variables endogènes<sup>69</sup>. L'ensemble des résultats est représenté sous forme de schéma en annexe 12. À partir de ces résultats, nous pouvons effectuer la validation de nos hypothèses concernant l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies et la performance, et de nos sous-hypothèses concernant la comparaison de l'influence des acteurs de la gouvernance selon le pays et par conséquent la gouvernance institutionnelle. Dans un troisième temps, nous discuterons de ces résultats selon des éléments tirés de la littérature, de notre chapitre qualitatif.

#### **3.1. Résultats du modèle externe**

La présentation des résultats du modèle externe concerne la validation des schémas réflectifs (unidimensionnalité, fiabilité composite et validité convergente) et puis celle des schémas formatifs (multicolinéarité, validité de l'indicateur individuel et validité discriminante). Les VM ne respectant pas l'un ou l'autre de ces critères sont retirées du modèle initial, qui est par la suite ré-estimé. C'est pourquoi il est question du « modèle initial », c'est-à-dire du modèle comprenant toutes les variables VM et VL, et du « modèle simplifié », qui correspond au modèle ré-estimé sans les variables ne respectant pas les critères de validité.

##### *Résultats du modèle initial*

Le tableau 19 présente les résultats de la vérification de l'unidimensionnalité (1<sup>ère</sup> valeur propre) et de la fiabilité composite (Alpha de Cronbach et Rho de Dillon-Goldstein) du modèle initial. En ce qui concerne l'unidimensionnalité, nous constatons en France que toutes les 1<sup>ères</sup> valeurs propres sont supérieures à 1. Toutefois, pour les variables « Stratégie d'entreprise » et « Performance », la seconde valeur propre est également supérieure à 1. Ce qui révèle un problème d'unidimensionnalité qui doit être résolu avant d'analyser les

---

<sup>69</sup> Les coefficients et le niveau de significativité utilisés dans les résultats sont ceux produits par une procédure de ré-échantillonnage nommée « bootstrapping », qui « consiste à répliquer l'estimation du modèle sur un grand nombre de sous-échantillons constitués aléatoirement dans l'échantillon principal » (Lacroux 2009).

résultats. Pour le Québec, toutes les valeurs premières sont supérieures à 1. Toutefois, la seconde valeur première de la variable « Stratégie d'entreprise » est également supérieure à 1.

Pour ce qui est de la fiabilité composite, les résultats en France comme au Québec de l'Alpha de Cronbach et du Rho de Dillon-Goldstein sont supérieurs à 0,7. Ce qui indique que le critère de fiabilité composite est respecté. Ces résultats ne sont pas disponibles pour la variable stratégie d'entreprise puisqu'il s'agit d'une variable qualitative.

**Tableau 19. Vérification de l'unidimensionnalité, de la fiabilité entre les indicateurs des variables latentes sous schéma réflectif du modèle initial**

Variables latentes	1 <sup>ère</sup> valeur propre 2 <sup>ème</sup> valeur propre		Alpha de Cronbach		Rho de Dillon-Goldstein	
	France	Québec	France	Québec	France	Québec
Taille de l'entreprise	2,545 0,325	2,497 0,468	0,910	0,896	0,944	0,937
Stratégie d'entreprise	1,813 1,187	1,793 1,207				
Performance	2,862 1,625	4,606 0,785	0,777	0,938	0,844	0,952

Source : de l'auteur

Le tableau 20 présente les résultats de la validité convergente en France, et le tableau 21 ceux du Québec. Dans les deux pays, la validité convergente est respectée pour toutes les VM associées à la « Taille de l'entreprise ». Toutefois, la catégorie 1 représentant la phase « Obtention d'un revenu décent » de la variable « Stratégie d'entreprise » ne respecte pas les seuils pour la validité convergente puisqu'elle présente un *loading* inférieur à 0,7 et une *average variance extracted* (AVE) inférieure à 0,5. C'est également le cas en France des VM, ROA, MSOP, Rfin et VACA de la variable « Performance ». Ces variables, en rouge dans les tableaux 20 et 21, sont donc retirées et le modèle est ré-estimé. Toutefois, avant de ré-estimer le modèle, nous vérifions si certaines variables des schémas formatifs doivent également être retirées.

**Tableau 20. Vérification de la validité convergente France du modèle initial**

Variable latente	Variables manifestes	Loadings	AVE
Taille entreprise	Vaches	0,946	0,900
	Super	0,869	0,743
	Quota	0,943	0,898
Stratégie d'entreprise	Cycle-3	-0,912	0,835
	Cycle-2	0,976	0,952
	<b>Cycle-1</b>	<b>-0,160</b>	<b>0,026</b>
Performance	ROASP	0,818	0,774
	<b>ROA</b>	<b>0,376</b>	<b>0,148</b>
	<b>MSOP</b>	<b>0,543</b>	<b>0,323</b>
	RfinSP	0,822	0,860
	<b>RFin</b>	<b>0,372</b>	<b>0,135</b>
	<b>VACA</b>	<b>0,499</b>	<b>0,161</b>

Source : de l'auteur

**Tableau 21. Vérification de la validité convergente Québec du modèle initial**

Variable latente	Variables manifestes	Loadings	AVE
Taille entreprise	Vaches	0,974	0,949
	Super	0,791	0,640
	Quota	0,954	0,908
Stratégie d'entreprise	Cycle-3	0,787	0,973
	Cycle-2	-0,722	0,723
	<b>Cycle-1</b>	<b>0,009</b>	<b>0,005</b>
Performance	ROASP	0,900	0,792
	ROA	0,906	0,827
	MSOP	0,827	0,645
	RfinSP	0,893	0,772
	RFin	0,948	0,905
	VACA	0,819	0,657

Source : de l'auteur

La première étape de vérification dans les schémas formatifs est celle de la multicolinéarité. Nous considérons qu'il y a multicolinéarité si le coefficient de corrélation entre deux VM est supérieur à 0,8. En France comme au Québec, la matrice de corrélation entre les VM de ces schémas démontre l'absence de multicolinéarité entre les VM associées à une même VL (cf. Annexe 13).

En ce qui concerne la validité individuelle des indicateurs, ceux dont le signe de corrélation et de régression n'était pas le même ont été supprimés. Il s'agit des VM « Durée » et « Diver » en France et des VM « Salarié », « PDCT », « PEAT » et « PAAE » au Québec.

Au total, 7 VM ont été enlevées du modèle initial avant qu'il ne soit ré-estimé pour l'échantillon français, et 5 dans le québécois. La synthèse des VM supprimées ainsi que la VL qui leur est associée est indiquée dans le tableau 22 pour la France et 23 pour le Québec. Dans les deux pays, nous avons choisi d'enlever la VL « Stratégie d'entreprise » puisqu'au moins une des trois modalités possédait une validité convergente insuffisante. C'est toutefois discutable, car nous n'avons pas trouvé de littérature précisant le seuil de la validité acceptable dans le cas de variables qualitatives. Nous n'avons donc pas pris le risque de présenter des résultats erronés par un manque de validité et nous avons retiré cette variable.

**Tableau 22. Variables enlevées du modèle initial en France**

<b>Variables manifestes enlevées</b>	<b>Variables latentes associées</b>
Durée	Banques
Diversité	Stratégie d'investissement
Cycle	Stratégie d'entreprise
ROA	Performance
MSOP	
RFin	
VACA	

Source : de l'auteur

**Tableau 23. Variables enlevées du modèle initial au Québec**

<b>Variables manifestes enlevées</b>	<b>Variables latentes associées</b>
PDCT	Banques
Salarié	Autres parties prenantes
PEAT	Stratégie d'investissement
PAAE	
Cycle	Stratégie d'entreprise

Source : de l'auteur

### Résultats du modèle simplifié

Les résultats du modèle simplifié démontrent que le problème d'unidimensionnalité pour la variable « Performance » est résolu en France puisque la seconde valeur propre est passée sous le seuil de 1 tandis que la première est restée au-dessus (cf. Tableau 24). Ce tableau montre également que la fiabilité composite est toujours satisfaisante (supérieure à 0,7) malgré la suppression de plusieurs VM.

**Tableau 24. Vérification de l'unidimensionnalité, de la fiabilité entre les indicateurs des variables latentes sous schéma réflectif du modèle simplifié**

Variable latente	1 <sup>ère</sup> valeur propre 2 <sup>ème</sup> valeur propre	Alpha de Cronbach	Rho de Dillon-Goldstein
Performance	1,860 0,140	0,924	0,964

Source : de l'auteur

Toujours en France, la validité convergente des VM associées VL « Performance » respecte également les critères puisque les « loadings » sont supérieurs à 0,7 et l'AVE supérieure à 0,5 (cf. Tableau 25). Nous ne présentons pas à nouveau la validité convergente des variables « Taille de l'entreprise » en France et au Québec ni celle de la « Performance » au Québec, puisque ces variables n'ont pas subi de modification.

**Tableau 25. Vérification de la validité convergente France du modèle simplifié**

Variable latente	Variabiles manifestes	Loadings	AVE
Performance	ROASP	0,818	0,879
	RfinSP	0,822	0,968

Source : de l'auteur

En ce qui concerne les schémas formatifs, les résultats des deux pays montrent que la multicolinéarité et la validité individuelle des indicateurs respectent également les critères définis dans la littérature. Nous pouvons donc maintenant vérifier le dernier critère de validation du modèle externe : la validité discriminante. Les tableaux de l'annexe 14 montrent les résultats de cette validité qui présentent des AVE supérieures aux corrélations au carré. Cela signifie que la validité discriminante est respectée et que nous pouvons passer à la vérification des résultats du modèle interne.

Ces validations permettent d'affirmer que les variables latentes ont été correctement construites. À partir des VM, le score de chaque variable a été calculé. Ce score sert maintenant à effectuer les régressions entre les VL, à partir desquelles nous pourrions vérifier nos hypothèses. Toutefois, les scores des VL n'ont pas été construits de façon similaire puisque certaines VL les VM ne sont pas les mêmes.

### 3.2. Résultats du modèle interne

Les résultats du modèle interne de l'approche PLSPM sont présentés dans les schémas de la figure 27 pour la France et 28 pour le Québec. Ce modèle interne, fondé sur cinq équations, doit permettre de valider les hypothèses et sous-hypothèses de recherche issues du modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières :

$$(1) \text{ Gouvernance} = \beta_1 \text{ famille et associés} + \beta_2 \text{ banques} + \beta_3 \text{ autres parties prenantes}$$

Cette première équation permet d'identifier les acteurs ayant un impact significatif sur la gouvernance et ainsi d'affiner la réponse de l'hypothèse H1. Cette équation nous permet également de réaliser les comparaisons entre l'influence des acteurs dans le système de gouvernance québécois et français (H1a, H1b et H1c').

$$(2) \text{ Dirigeant} = \beta_4 \text{ caractéristiques personnelles} + \beta_5 \text{ compétences managériales}$$

Cette équation permet de définir l'influence des caractéristiques et des compétences managériales du dirigeant afin d'affiner la réponse de l'hypothèse H2.

$$(3) \text{ Stratégie d'investissement} = \beta_6 \text{ gouvernance} + \beta_7 \text{ dirigeant} + \beta_8 \text{ taille}$$

Cette équation concerne l'impact de la gouvernance, du dirigeant et de la taille sur les stratégies d'investissement (la première partie des hypothèses H1, H2 et H2a).

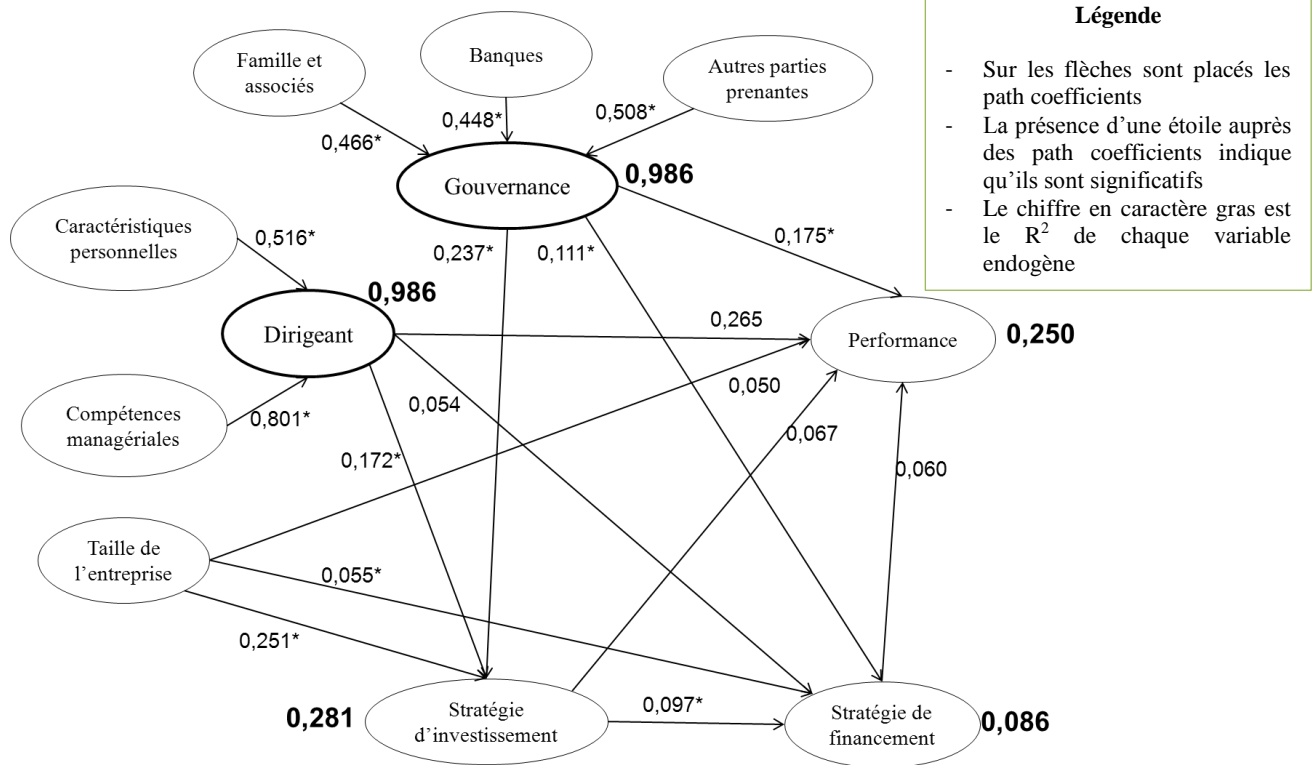
$$(4) \text{ Stratégie de financement} = \beta_9 \text{ gouvernance} + \beta_{10} \text{ dirigeant} + \beta_{11} \text{ taille} + \beta_{12} \text{ stratégie d'investissement}$$

Cette équation permet de comprendre l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies de financement (la deuxième partie des hypothèses H1, H2 et H2a).

$$(5) \text{ Performance} = \beta_{13} \text{ gouvernance} + \beta_{14} \text{ dirigeant} + \beta_{15} \text{ taille} + \beta_{16} \text{ stratégie d'investissement} + \beta_{16} \text{ stratégie de financement}$$

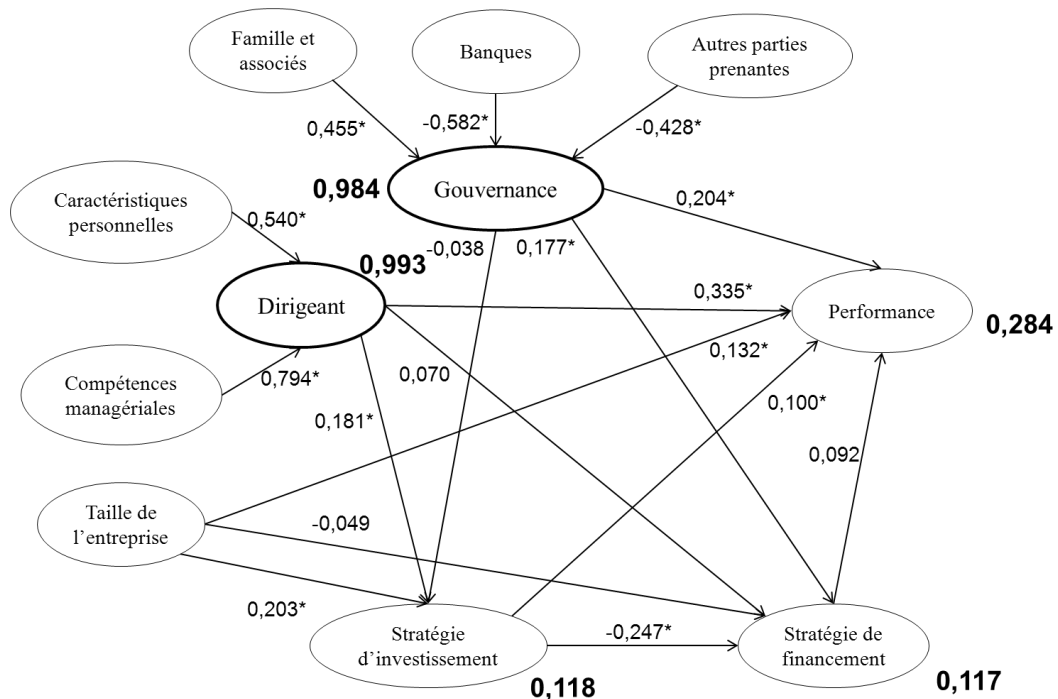
Cette dernière équation a pour but de déterminer l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur la performance (la troisième partie des hypothèses H1, H2 et H2a).

**Figure 27. Résultats du modèle interne de la France**



Source : de l'auteur

**Figure 28. Résultats du modèle interne du Québec**



Source : de l'auteur

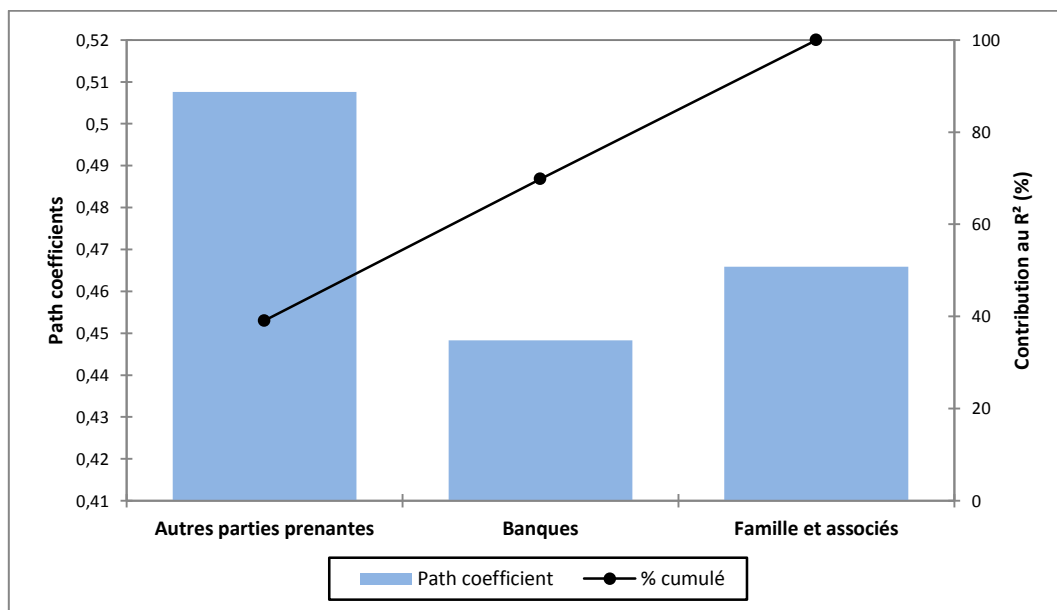
Nous proposons une présentation et discussion des résultats en deux étapes :

- descriptive dans laquelle nous commençons par la présentation des résultats obtenus en France par la qualité du modèle, les variables non-significatives, les variables significatives et leur coefficient de régression. Nous terminons par l'ordre d'influence des variables exogènes sur la variable endogène. Nous répétons la même procédure pour le Québec.
- analytique dans laquelle nous confirmons ou infirmons les hypothèses pour chaque modèle et les sous-hypothèses. Nous en déduisons une application différente de la gouvernance élargie entre les TPE laitières françaises et québécoises.

### Description des résultats du modèle interne en France

La première variable endogène, la gouvernance, possède une excellente qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,991$ ) et est très bien expliquée par les trois groupes d'acteurs servant de variables exogènes ( $R^2 = 0,986$ ). Tous les groupes d'acteurs que nous avons définis ont un effet significatif et positif sur la gouvernance. Ce sont les autres parties prenantes qui ont l'impact le plus important avec 39 % suivies des banques (31 %) et de la famille et associés avec 30 % (cf. Figure 29). Nous obtenons les mêmes résultats en observant les VIP (*Variable Importance in the Projection*) de la régression PLS<sup>70</sup>.

**Figure 29. Impact et contribution des variables pour la gouvernance en France**



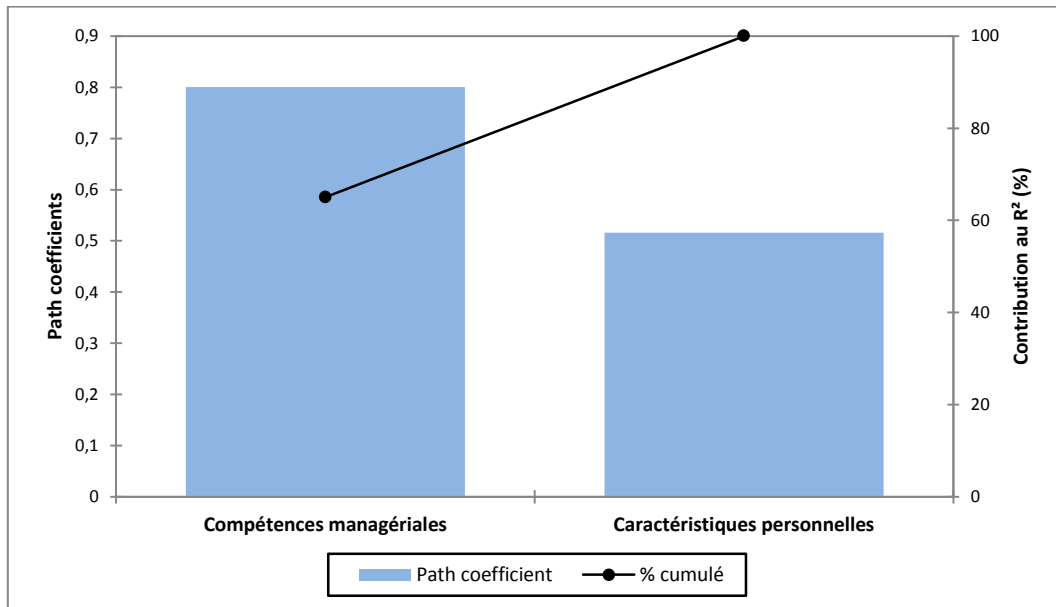
Source : de l'auteur

<sup>70</sup> Tous les résultats VIP sont indiqués en annexe 15.



La seconde variable endogène, le dirigeant, possède également une qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,982$ ) et un pouvoir explicatif élevés ( $R^2 = 0,986$ ). Tout comme pour la gouvernance, le dirigeant est influencé significativement et positivement par ses compétences managériales en première position (70 %), puis par ses caractéristiques personnelles (30 %) (cf. Figure 30), ce qui correspond aux VIP de la régression PLS.

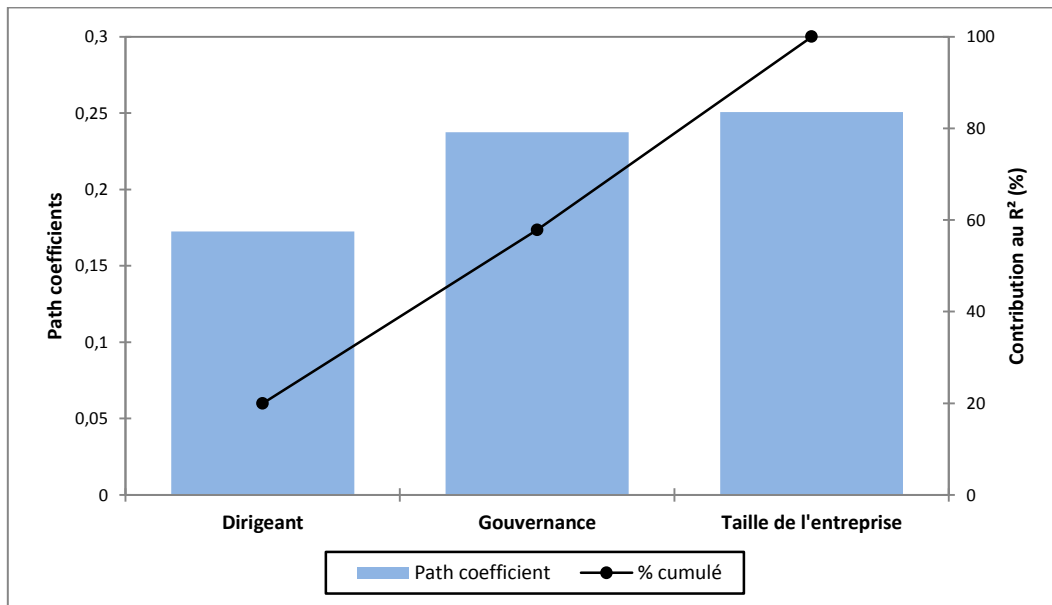
**Figure 30. Impact et contribution des variables pour le dirigeant en France**



Source : de l'auteur

La troisième variable endogène est constituée par les stratégies d'investissement, que nous avons voulu expliquer par la gouvernance, le dirigeant et la taille de l'entreprise. Cette variable endogène possède une qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,253$ ) et un pouvoir explicatif ( $R^2 = 0,281$ ) beaucoup plus faible que la gouvernance et le dirigeant. Les trois variables exogènes ont un effet significatif et positif sur les stratégies d'investissement. Par ordre d'importance, c'est la taille de l'entreprise (41 %), la gouvernance (39 %) et le dirigeant (17 %) qui expliquent la variance des stratégies d'investissement, résultats concordant avec les VIP (cf. Figure 31).

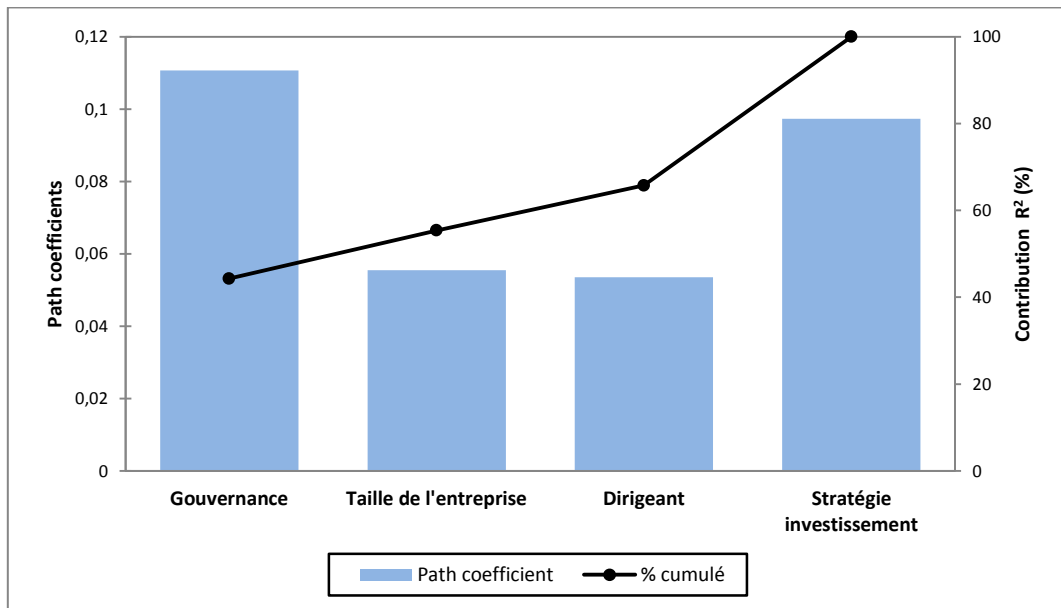
**Figure 31. Impact et contribution des variables pour les stratégies d'investissement en France**



Source : de l'auteur

Les stratégies de financement, quatrième variable endogène, ont un  $Q^2_{cum}$  (0,041) et un  $R^2$  (0,086) encore plus faibles que ceux trouvés pour les stratégies d'investissement. Les résultats liés à cette variable sont donc à considérer avec prudence, les variables exogènes expliquant moins de 9 % des stratégies de financement. Parmi ces variables, seul le dirigeant n'influence pas de façon significative la variable endogène. Nous pouvons donc supposer que la prise de décision concernant ces stratégies est fonction des éléments extérieurs à ce dernier. Effectivement, c'est la gouvernance qui a le plus d'influence (44 %), suivie des stratégies d'investissement (34 %), qui sont elles aussi peu influencées par le dirigeant comme expliqué dans le paragraphe précédent, et la taille de l'entreprise (11 %). Cet ordre d'influence est également celui démontré par les VIP (cf. Figure 32).

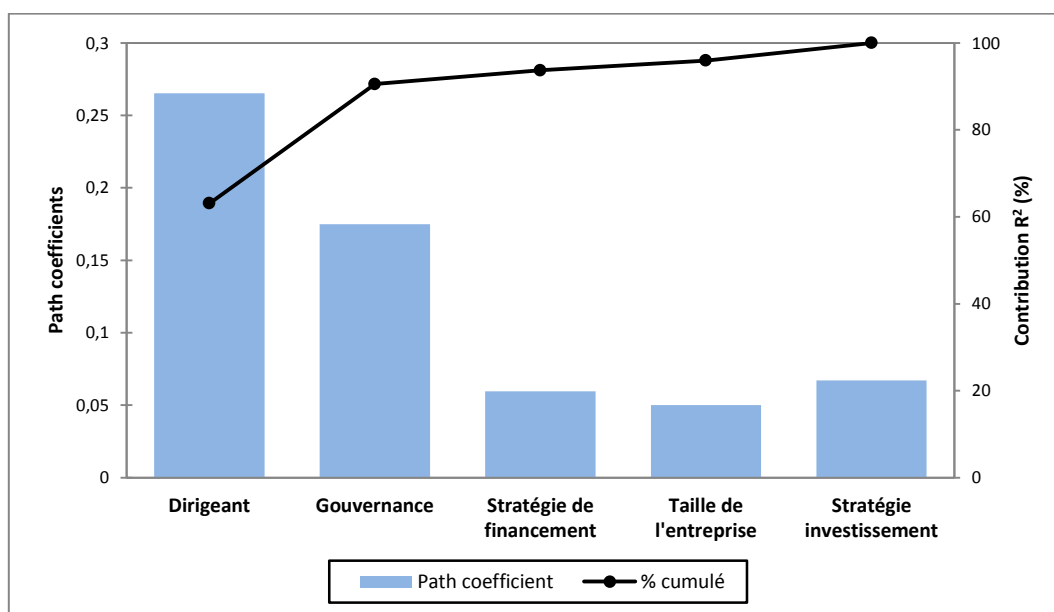
**Figure 32. Impact et contribution des variables pour les stratégies de financement en France**



Source : de l'auteur

Enfin, la performance possède une qualité de modélisation et un pouvoir explicatif légèrement plus satisfaisants ( $Q^2_{cum} = 0,174$  ;  $R^2 = 0,250$ ). Le modèle interne montre que la majorité des variables exogènes sont non-significatives, à l'exception de la gouvernance. Ainsi, dans les exploitations laitières françaises, ni le dirigeant, ni la taille de l'entreprise, ni les stratégies d'investissement et de financement n'influencent la performance. Seule la gouvernance explique de façon significative et positive la performance avec une contribution au  $R^2$  de 27 %. Toutefois, nous constatons que le dirigeant possède la contribution au  $R^2$  et les VIP les plus élevées pour expliquer la performance suivi de la gouvernance (cf. Figure 33). La variable ayant le plus grand pouvoir explicatif n'est donc pas significative. C'est le seul exemple d'une telle contradiction dans ce modèle : toutes les autres variables non-significatives ont des contributions au  $R^2$  et des VIP faibles, voire très faibles.

**Figure 33. Impact et contribution des variables pour la performance en France**

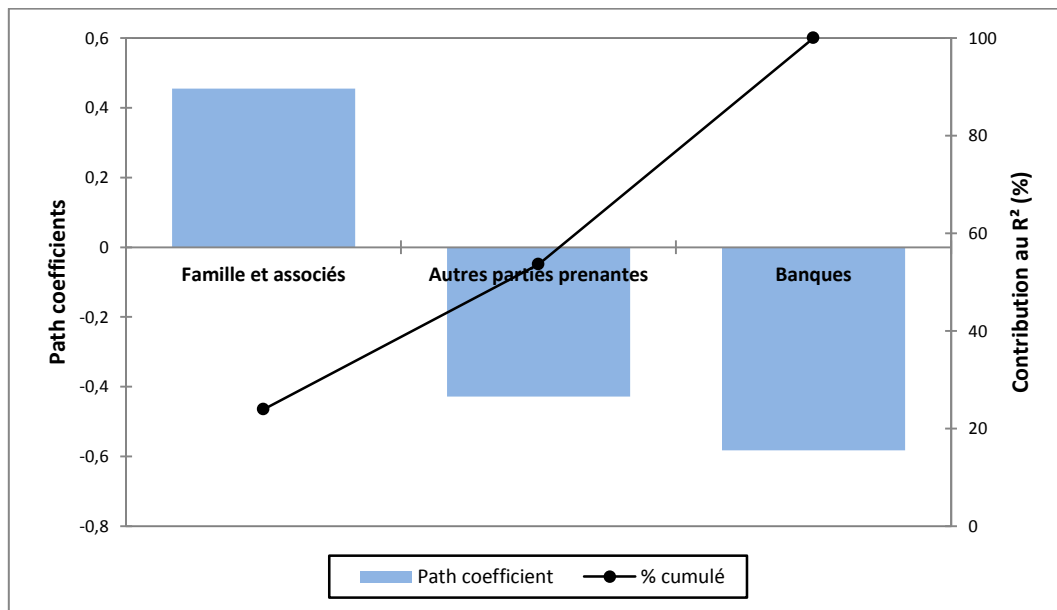


Source : de l'auteur

#### Description des résultats du modèle interne au Québec

Tout comme en France, la gouvernance a une très bonne qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,992$ ) et un excellent pouvoir explicatif ( $R^2 = 0,984$ ). Tous les groupes d'acteurs que nous avons définis ont un effet significatif, mais, contrairement à nos attentes, les banques et les autres parties prenantes ont un impact négatif sur la gouvernance. Ce sont les banques qui ont le plus d'impact (46 %), suivies des autres parties prenantes (30 %) et de la famille et associés avec 24 % (cf. Figure 34), ce qui concorde avec les VIP. Nous pouvons donc affirmer que la gouvernance des exploitations laitières est attribuable aux trois groupes d'acteurs.

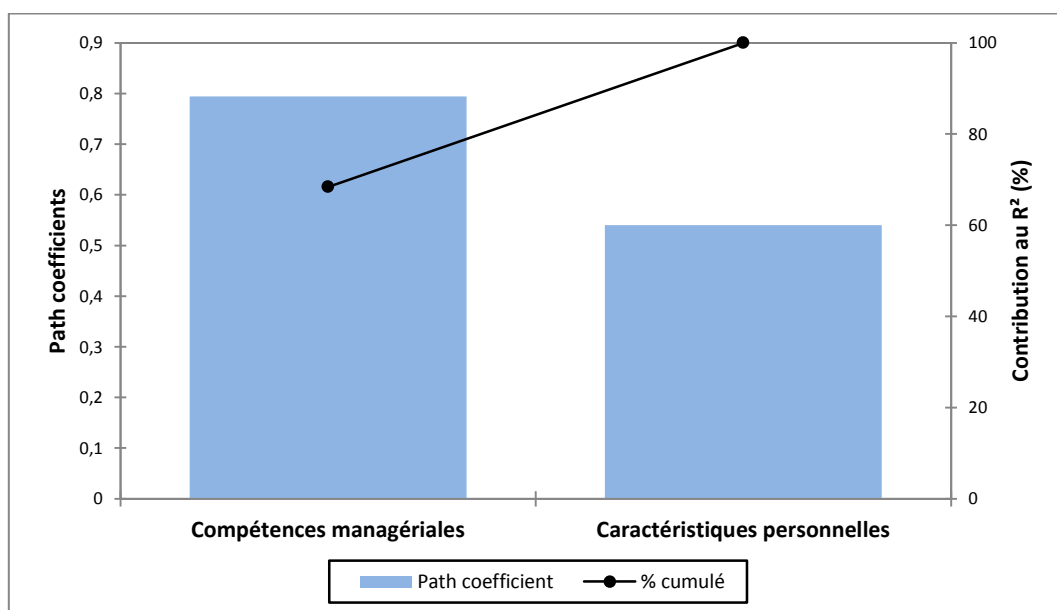
**Figure 34. Impact et contribution des variables pour la gouvernance au Québec**



Source : de l'auteur

Pour ce qui est du dirigeant, les résultats sont identiques à ceux de la France. En effet, nous retrouvons une qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,996$ ) et un pouvoir explicatif ( $R^2 = 0,933$ ) très élevés, ainsi qu'un impact significatif et positif des deux variables exogènes : les compétences managériales en première position (68 %) et les caractéristiques personnelles en seconde (32 %) (cf. Figure 35), résultats confirmés par les VIP.

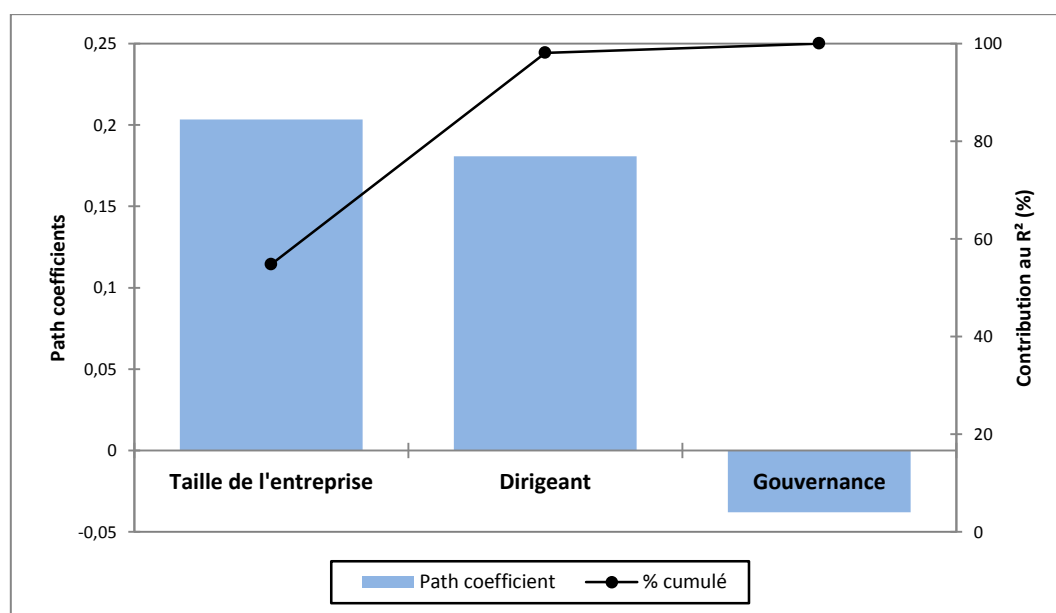
**Figure 35. Impact et contribution des variables pour le dirigeant au Québec**



Source : de l'auteur

La troisième équation concernant les stratégies d'investissement démontre une très faible qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,077$ ). Seuls 12 % de la variance de cette variable sont expliqués. La gouvernance n'est pas significative pour expliquer les stratégies d'investissement tandis que la taille et le dirigeant sont des variables significatives dont l'effet est positif. En termes d'importance, c'est premièrement la taille de l'entreprise qui influence 55 % du  $R^2$  des stratégies d'investissement, puis le dirigeant (43 %), ce qui concorde avec les résultats VIP (cf. Figure 36).

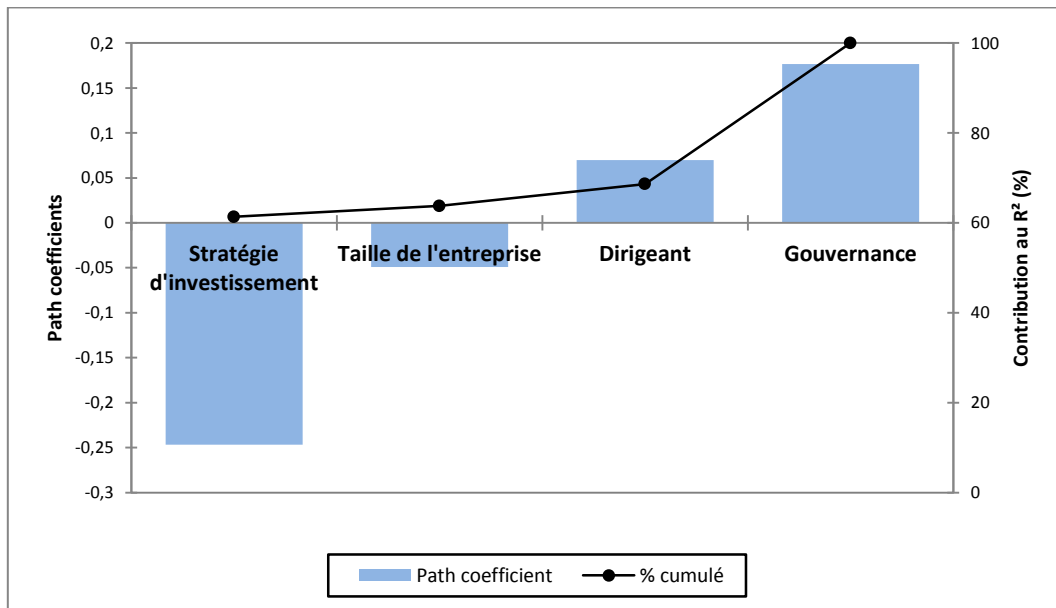
**Figure 36. Impact et contribution des variables pour les stratégies d'investissement au Québec**



Source : de l'auteur

Comme pour la France, le pouvoir explicatif des stratégies de financement est le plus faible des variables endogènes avec un  $R^2$  de 0,117, tout comme la qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,087$ ). Les variables exogènes, dont la moitié n'a pas un effet significatif (dirigeant et taille de l'entreprise), expliquent donc moins de 12 % des stratégies de financement. Ce pourcentage est expliqué à 61 % par les stratégies d'investissement et à 31 % par la gouvernance, ordre respecté avec les VIP (cf. Figure 37). Toutefois, le coefficient de régression des stratégies d'investissement est négatif alors que celui de la gouvernance est positif.

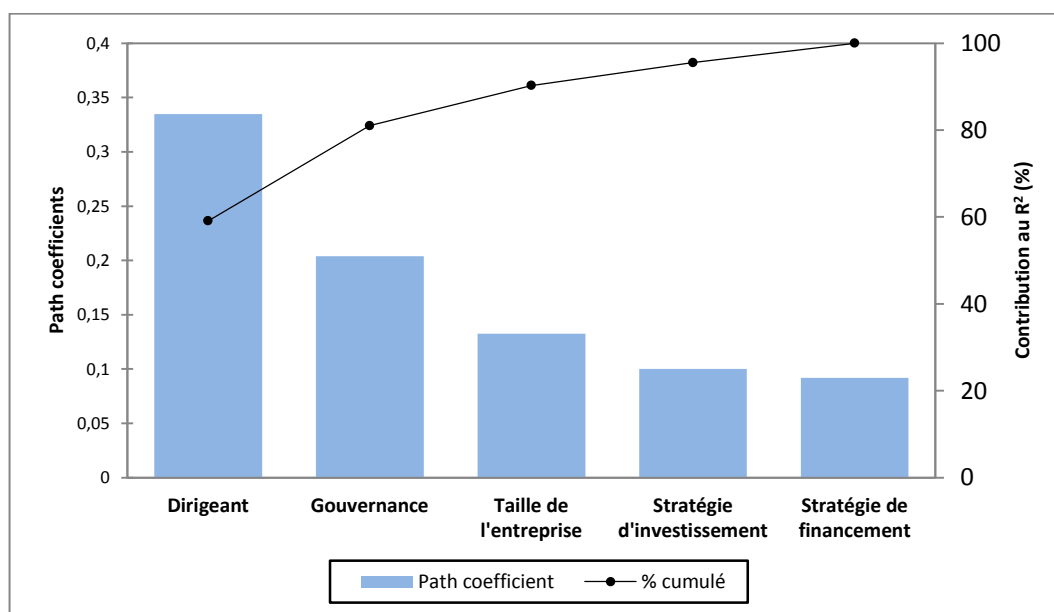
**Figure 37. Impact et contribution des variables pour les stratégies de financement au Québec**



Source : de l'auteur

La dernière variable endogène, la performance, démontre un pouvoir explicatif ( $R^2 = 0,284$ ) et une qualité de modélisation ( $Q^2_{cum} = 0,238$ ) meilleurs que ceux des stratégies. Les stratégies de financement sont la seule variable ne possédant pas d'effet significatif sur la performance. Toutes les autres variables exogènes sont significatives et positives. Dans un premier temps, c'est le dirigeant qui influence la performance avec une contribution au  $R^2$  de 59 %, puis c'est la gouvernance (22 %), la taille de l'entreprise (9%) et enfin les stratégies d'investissement (5 %), ce qui respecte l'ordre des VIP (cf. Figure 38).

**Figure 38. Impact et contribution des variables pour la performance au Québec**



Source : de l'auteur

Une synthèse des résultats provenant des équations offre une vision globale et comparative entre les deux pays (cf. Tableau 26).

### **3.3. Discussion des résultats : impact de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies financières et la performance**

Nous constatons dans un premier temps que la qualité de la modélisation et le pouvoir explicatif sont semblables pour les variables appariées dans les deux modèles. Les variables de second degré (gouvernance et dirigeant) ont des scores très élevés tandis que la performance a des scores faibles, tout comme les stratégies d'investissement en France. Les stratégies de financement dans les deux pays et les stratégies d'investissement au Québec ont quant à elles des scores très faibles. Plusieurs possibilités existent pour expliquer ces résultats décevants.

- Les facteurs explicatifs provenant de l'étude qualitative (les biais comportementaux du dirigeant, le réseau social et la stratégie de l'entreprise) qui n'ont pas pu être intégrés au modèle PLSPM auraient certainement augmenté ces scores médiocres.



**Tableau 26. Synthèse des résultats par équation en France et au Québec**

Variables endogènes	Qualité du modèle		Variables non-significatives		Variables significatives			
	France	Québec	France	Québec	France	Contribution au R <sup>2</sup>	Québec	Contribution au R <sup>2</sup>
<b>Gouvernance</b>	0,991 <sup>71</sup> 0,986	0,992 0,984			1- Autres parties prenantes $\beta_3 = 0,508$ 2- Banques $\beta_2 = 0,448$ 3- Famille et associés $\beta_1 = 0,466$	1- 39 % 2- 31 % 3- 30 %	1- Banques $\beta_2 = -0,582$ 2- Autres parties prenantes $\beta_3 = -0,428$ 3- Famille et associés $\beta_1 = 0,455$	1- 46 % 2- 30 % 3- 24 %
<b>Dirigeant</b>	0,982 0,986	0,996 0,993			1- Compétences managériales $\beta_5 = 0,801$ 2- Caractéristiques personnelles $\beta_4 = 0,516$	1- 71 % 2- 29 %	1- Compétences managériales $\beta_5 = 0,794$ 2- Caractéristiques personnelles $\beta_4 = 0,540$	1- 68 % 2- 32 %
<b>Stratégie d'investissement</b>	0,253 0,281	0,077 0,118		-Gouvernance	1- Taille de l'entreprise $\beta_8 = 0,251$ 2- Gouvernance $\beta_6 = 0,237$ 3- Dirigeant $\beta_7 = 0,172$	1- 42 % 2- 38 % 3- 20 %	1- Taille de l'entreprise $\beta_8 = 0,203$ 2- Dirigeant $\beta_7 = 0,181$	1- 55 % 2- 43 %
<b>Stratégie de financement</b>	0,041 0,086	0,087 0,117	-Dirigeant	-Dirigeant -Taille	1- Gouvernance $\beta_9 = 0,111$ 2- Stratégie d'investissement $\beta_{12} = 0,097$ 3- Taille de l'entreprise $\beta_{11} = 0,055$	1- 44 % 2- 34 % 3- 11 %	1- Stratégie d'investissement $\beta_{12} = -0,247$ 2- Gouvernance $\beta_9 = 0,177$	1- 61 % 2- 31 %
<b>Performance</b>	0,174 0,250	0,238 0,284	-Dirigeant -Taille -Stratégie d'investissement -Stratégie de financement	-Stratégie de financement	1- Gouvernance $\beta_{13} = 0,175$	1- 27 %	1- Dirigeant $\beta_{14} = 0,335$ 2- Gouvernance $\beta_{13} = 0,204$ 3- Taille $\beta_{15} = 0,132$ 4- Stratégie d'investissement $\beta_{16} = 0,100$	1- 59 % 2- 22 % 3- 9 % 4- 5%

Source : de l'auteur

<sup>71</sup> Le premier nombre représente le Q<sup>2</sup>cum et le second le R<sup>2</sup>.

- Nous n'avons pas d'idée sur la temporalité existant entre la mise en place des mécanismes de gouvernance et leur impact sur les stratégies et la performance. Dans cette étude, nous avons observé l'influence de la gouvernance et du dirigeant en début d'année sur les stratégies qui ont été instaurées au cours de l'année, et qui apparaissent au bilan financier en fin d'année. Un modèle de type longitudinal aurait peut-être permis de découvrir qu'un délai supérieur à une année permet d'obtenir un meilleur pouvoir explicatif des stratégies financières et de la performance.
- Le modèle de la gouvernance élargie adapté aux exploitations laitières convient davantage pour expliquer d'autres types de stratégies comme celle servant à la commercialisation ou à la production. Les stratégies financières, dans les TPE, étant davantage expliquées par d'autres cadres théoriques tels que ceux de la théorie du choix managérial, de la théorie du cycle de vie ou de la théorie de l'ordre hiérarchique (St-Pierre 1999).

Outre ce point général sur la qualité des modèles, cette section discute de la comparaison des résultats entre le modèle québécois et français et présente la validation des hypothèses et sous-hypothèses de recherche.

#### Équation 1 et les acteurs de la gouvernance

La gouvernance est dans les deux pays constituée par les trois groupes d'acteurs que nous avons définis. La famille et les associés, les banques et les autres parties prenantes sont déterminants afin de définir le système de gouvernance dans les exploitations laitières. Il existe toutefois des différences dans l'influence positive ou négative de chacun de ces groupes ainsi que dans leur ordre d'influence. En **France**, ils ont tous une influence positive : les mécanismes mis en place visent à l'amélioration de la gouvernance afin d'inciter ou de favoriser des choix stratégiques permettant une performance financière élevée. Au **Québec**, les constats ne sont pas les mêmes : la famille et les associés ont une influence positive sur la gouvernance tandis que celle des banques et des autres parties prenantes est négative. Nous en déduisons que le contexte politico-économique construit par les acteurs institutionnels québécois interagit avec le système de gouvernance non-institutionnel. Les garanties de prêts, le prix du lait couvrant les coûts de production, les quotas de production et la garantie des prix reçus pour les quantités produites sous quota altèrent la gouvernance émise par ces acteurs. Débarrassés du souci de l'équilibre risque/rentabilité, ils peuvent maximiser leur rente, aux

dépens de la performance des exploitations. Ils n'ont plus besoin d'influencer les producteurs afin de s'assurer du retour sur investissement (matériel ou non).

En ce qui concerne la contribution de chaque groupe dans le  $R^2$  de la gouvernance, nous observons des pourcentages plus égalitaires en France qu'au Québec. Effectivement, l'écart entre le facteur le plus influent et le moins influent en France est uniquement de 9 % tandis qu'il est de plus de 22 % au Québec. Au Québec, elle est sous l'emprise principale d'un seul acteur : les banques peuvent donc par leur gouvernance changer radicalement le devenir de l'exploitation. La contribution au  $R^2$  de chaque groupe dans la gouvernance nous permet de valider les hypothèses H1a à H1c' et d'affiner notre réponse à H1.

Dans les deux pays, la **famille** et les **associés** est le groupe d'acteur ayant le moins d'influence sur le système de gouvernance, ce qui est contraire à nos résultats qualitatifs. Cette différence peut s'expliquer, à notre avis, par plusieurs raisons. La famille et les associés sont les acteurs avec lesquels le dirigeant discute et négocie le plus fréquemment, contrairement aux autres groupes d'acteurs avec lesquels une interaction ponctuelle semble être davantage la règle. Ce sont également les acteurs dont le dirigeant est le plus « proche » autant au niveau des relations professionnelles que personnelles. Il est, par conséquent, plus évident pour les dirigeants de définir et d'exprimer l'impact de la famille et des associés sur leurs décisions, ce qui entraîne une présence plus importante de ce groupe d'acteurs dans les discours. Toutefois, si nous avons pu modéliser au plan quantitatif les mécanismes de la famille et des associés, tels que le rôle du conjoint, la confiance entre les associés, la présence d'associés externes, la part de la propriété détenue par le dirigeant, le processus de négociation avec la famille et les associés et la politique d'endettement, nous aurions certainement obtenu une influence plus forte de ces derniers. Cela démontre l'intérêt d'une étude future sur l'approfondissement du fonctionnement et la quantification de ces mécanismes ainsi que sur le lien entre ceux-ci et les stratégies et la performance de l'exploitation.

Les résultats obtenus à partir de l'approche PLSPM, en plus d'être contraires à ceux obtenus par l'analyse des discours, ne concordent pas avec les constats de Rivet (2007), qui étudie les causes les plus fréquentes de la présence des TPE en difficulté financière. Les causes sont principalement les problèmes extra-professionnels, que l'auteur définit comme des problèmes personnels du dirigeant. Ceux-ci impliquent la famille et non pas la gestion proprement dite

de l'entreprise. Ces problèmes devraient normalement mener à une influence plus forte de leur gouvernance que celle observée dans notre étude.

La faible influence de la famille et des associés confirmerait la suggestion faite par Charreaux (1998a), qui mentionne que l'influence de ces acteurs n'est pas prioritaire dans l'étude de la gouvernance dans les petites entreprises et que, par conséquent, il semblerait nécessaire d'approfondir les recherches sur la gouvernance externe des TPE avant de s'intéresser à la gouvernance interne.

Bien que l'influence de la famille et des associés sur la gouvernance arrive en troisième position, elle n'est pas, à notre avis, à négliger puisqu'elle constitue tout de même plus du quart de la gouvernance : nous observons une contribution de la famille et associés au  $R^2$  de la gouvernance de 30 % en France et 24 % au Québec. Ainsi, l'hypothèse *H1a est infirmée* puisque l'impact de ces acteurs dans la gouvernance est plus faible au Québec. Nous supposons que selon le contexte institutionnel du Québec laitier, où la gouvernance est davantage facilitatrice que disciplinaire, la famille et les associés, tout comme le dirigeant, disposaient d'une plus grande latitude managériale et par conséquent influenceraient davantage le dirigeant qu'en France. Nos résultats démontrent donc que ces acteurs agissent au même titre que les autres acteurs et que l'influence de la famille et des associés ne dépend pas de l'espace discrétionnaire laissé disponible par les mécanismes des autres acteurs.

Les **banques** sont en France le second et au Québec le premier acteur d'influence de la gouvernance. Ce qui est contraire à nos résultats qualitatifs, qui nous avaient permis de supposer que les banques n'étaient pas parmi les acteurs primordiaux, la famille et les associés et le réseau social étant prioritaires. Effectivement, les mécanismes instaurés par les banques ont reçu peu d'attention dans les groupes de discussion. Nous expliquons ce constat par le fait que les banques sont considérées comme une étape naturelle du financement au Québec et que les producteurs ne ressentent pas qu'elles interviennent fortement sur leur décision. En France, nous pouvons supposer que les producteurs auraient davantage parlé de la gouvernance par les banques si la situation du marché laitier avait été meilleure et les investissements plus nombreux. Enfin, nous supposons que les producteurs évitent de discuter de l'influence du banquier sur leurs décisions lorsqu'ils sont face à d'autres exploitants. Toutefois, les entretiens menés de façon individuelle dans cette thèse n'ont pas permis

d'observer une présence davantage accrue des banquiers dans ces discours que ceux issus des groupes de discussion.

La forte influence des banques dans la gouvernance confirme encore une fois la proposition de Charreaux (1998a), qui suggère de s'intéresser particulièrement à la relation propriétaire/dirigeant et banque dans l'étude du système de gouvernance des PME puisqu'elle a, à son avis, un impact plus contraignant que celui de la famille et des associés.

Selon nos résultats, l'hypothèse *H1b est infirmée* puisque l'influence des banques dans la gouvernance des exploitations laitières est supérieure au Québec. Nous avons supposé qu'étant donné les mécanismes facilitants instaurés par les pouvoirs publics québécois, les banques n'auraient que peu d'influence dans ce pays. Nous pouvons d'ailleurs ajouter que la gouvernance des banques devrait être d'autant plus forte en France puisque les producteurs français possèdent peu d'actifs à mettre en garantie comparativement aux exploitants québécois qui possèdent la majorité de leurs terres et qui peuvent mettre leur quota également en garantie. De plus, nous démontrons qu'en plus d'avoir une forte influence sur la gouvernance, les banques ont un impact négatif sur la gouvernance au Québec. Cela signifie que contrairement aux banques françaises, les banques québécoises ne mettent pas en place des mécanismes destinés à favoriser les choix stratégiques menant à une bonne performance des exploitations laitières. Elles semblent plutôt profiter de ce système de facilitation en ne se souciant pas de la gouvernance des exploitations puisque leurs prêts sont « assurément » remboursés, que ce soit par la garantie de la FADQ ou par la revente des actifs pris en garantie qui ont une forte valeur marchande comme les quotas et les terres agricoles. Nous aurions également pu dire que H1b était partiellement confirmée puisque, bien que les banques possèdent une contribution au R<sup>2</sup> plus élevée au Québec, c'est en France que les banques respectent le fonctionnement du système de gouvernance et ce sont donc ces banques qui agissent en fonction de l'amélioration des choix stratégique et de la performance.

Les **autres parties prenantes**, tout comme les banques, se présentent comme un groupe d'acteurs de forte influence : elles arrivent en tant que premier acteur en France et second au Québec. Cette hiérarchie est encore une fois contraire à nos résultats qualitatifs. En effet, les autres parties prenantes n'apparaissaient pas parmi les acteurs mettant en place les 5 principaux facteurs d'influence issus du qualitatif. Très peu d'allusions aux clients, fournisseurs, bailleurs de terres et salariés ont été faites dans les discours. Nous pouvons

justifier cette différence par le manque de connaissances des producteurs de la gouvernance émise par les autres parties prenantes. De plus, dans le qualitatif, nous avons considéré comme faible la présence individuelle de chacun des acteurs constituant les autres parties prenantes tandis que dans le quantitatif leur impact est aggloméré, ce qui peut expliquer la différence entre les résultats des deux études.

Cette présence importante des autres parties prenantes confirme la proposition de Charreaux (1998a), qui mentionne leur importance dans la gouvernance des PME et tout particulièrement celle des salariés.

Nos résultats permettent toutefois d'affirmer que l'hypothèse *H1c' est confirmée* puisque l'impact des autres parties prenantes dans la gouvernance des exploitations laitières est supérieur en France. Nous avons supposé que les mécanismes facilitateurs comme le prix du lait couvrant les coûts de production et le client unique de la FPLQ amenaient les autres parties prenantes à réduire leur gouvernance. Tout comme pour les banques, nous observons un impact négatif des autres parties prenantes sur la gouvernance au Québec. Ainsi, ces acteurs qui fonctionnent dans un milieu fortement protégé ne ressentent pas la nécessité d'influencer la gouvernance de façon à améliorer les stratégies et la performance.

L'analyse des résultats des trois groupes d'acteurs a permis de déterminer leur influence sur la gouvernance et ainsi d'identifier statistiquement les acteurs composant la gouvernance. Nous avons pu voir que parmi les sous-hypothèses concernant ces concepts, deux sur trois ont été infirmées. Nous pouvons également émettre une nouvelle hypothèse qui pourrait être vérifiée dans une recherche future : plus les acteurs institutionnels instaurent des mécanismes de facilitation, plus les banques et les autres parties prenantes sont protégées et moins ils mettent en place une gouvernance visant à améliorer les choix stratégiques et la performance des exploitations.

#### Équation 2 et les composantes du dirigeant

Les résultats concernant la constitution de la variable du dirigeant sont les mêmes en France et au Québec tant dans la qualité de modélisation, le pouvoir explicatif, les variables significatives et la contribution des variables exogènes : plus des deux tiers de cette contribution proviennent des compétences managériales. Cette ressemblance attire l'attention et semble confirmer que peu importe le système de gouvernance dans lequel se trouvent les

exploitations la part des compétences est déterminante dans l'influence du dirigeant sur les stratégies et la performance. Cela remet à l'ordre du jour la nécessité des compétences du dirigeant sur divers plans, technique, financier ou managérial. Une prochaine étude devrait également s'intéresser à la quantification des biais comportementaux afin d'étudier les changements que ceux-ci apporteraient dans la constitution des dirigeants.

### Équation 3 et les variables déterminant les stratégies d'investissement

Les stratégies d'investissement ne sont pas constituées par les mêmes variables exogènes dans les deux pays. Notons qu'en France elles sont toutes significatives tandis qu'au Québec, la gouvernance est non-significative. Ainsi, dans ce pays, la gouvernance n'a pas d'effet sur les choix d'investissement dans les exploitations laitières. Dans les deux modèles, toutes les variables significatives ont un effet positif sur ces stratégies, et, de façon générale, les contributions au  $R^2$  de chaque variable exogène sur les stratégies d'investissement sont plutôt différenciées. Nous observons toutefois quelques ressemblances dans l'ordre d'influence de ces variables.

Le fait que le **dirigeant** soit un acteur d'influence significative, nous permet de confirmer la première partie de l'hypothèse H2 affirmant que le dirigeant a un impact déterminant sur les stratégies d'investissement. Ainsi, selon ses caractéristiques personnelles et ses compétences managériales, le dirigeant optera pour des stratégies d'investissement différentes. Nos résultats abondent donc dans le sens de Marchesnay (1986), qui propose que le dirigeant est déterminant dans les choix stratégiques effectués dans les TPE, et concordent avec nos résultats qualitatifs.

Les contributions du **dirigeant**, comparativement aux autres variables exogènes, diffèrent toutefois entre le Québec et la France. Le dirigeant en France représente 20 % du  $R^2$  et plus du double au Québec. Ce résultat nous permet de confirmer la première partie de l'hypothèse H2a puisque l'impact du dirigeant sur la stratégie d'investissement est supérieur au Québec. Nous avons supposé que les mécanismes facilitateurs imposés par les acteurs institutionnels québécois offraient aux dirigeants une plus grande liberté discrétionnaire comme prévu par la théorie de l'intendance, et, donc, que le dirigeant aurait davantage d'influence au Québec. Ces pourcentages démontrent que le dirigeant occupe une place importante dans le système de gouvernance et dans le choix des stratégies. Ainsi, les mécanismes de gouvernance

n'éliminent pas totalement la latitude managériale, qui est d'amplitude variée selon les pays.

Le second point commun entre le Québec et la France est que la **taille de l'entreprise** arrive comme le premier facteur contribuant au pouvoir explicatif des stratégies d'investissement, avec une contribution semblable dans les deux pays (42 % en France et 55 % au Québec). La taille des firmes semble donc exercer une pression ou une incitation à choisir des stratégies d'investissement menant à une performance financière.

La **gouvernance** arrive en seconde position en France et est non-significative au Québec pour expliquer les stratégies d'investissement. Ces résultats sont contradictoires avec les théories de la gouvernance selon lesquelles la gouvernance est l'élément fondateur des stratégies. Nous pouvons confirmer la première partie de l'hypothèse H1 en France puisque la gouvernance a un impact significatif sur les stratégies d'investissement. Pour le Québec, nous devons infirmer la première partie de cette hypothèse puisque la gouvernance n'a pas un impact significatif. Nous constatons ainsi une différence de l'influence de la gouvernance non-institutionnelle entre les deux pays, qui est, selon notre modèle adapté, une conséquence de gouvernance institutionnelle différente.

#### Équation 4 et les variables déterminant les stratégies de financement

Les stratégies de financement, tout comme celles d'investissement, ne sont pas expliquées par les mêmes variables dans les deux pays. La **taille de l'entreprise** est la variable divergente puisqu'elle n'influence pas de façon significative les stratégies de financement au Québec tandis qu'en France, la taille a un impact significatif et contribue à une hauteur de 11 % au pouvoir explicatif.

Ensuite, en France comme au Québec, le **dirigeant** n'est pas une variable significative pour expliquer les stratégies de financement. Cela nous oblige à infirmer la seconde partie de l'hypothèse H2. Nous avons supposé, selon le modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE, que le dirigeant influençait les stratégies dans l'espace discrétionnaire laissé libre par les acteurs de la gouvernance. Nous pouvons expliquer ce résultat par le manque d'indicateurs représentant les biais comportementaux de ces derniers. Par exemple, la présence du niveau d'aversion au risque dans les variables exogènes aurait probablement fourni des résultats différents. Les dirigeants n'ont donc pas, dans notre échantillon, un comportement actif direct



sur les stratégies de financement. Leur influence est donc indirecte puisqu'ils influencent les stratégies d'investissement, qui, elles, ont un impact significatif sur celles de financement.

Pour ce qui est des variables significatives pour expliquer les stratégies de financement : en France, toutes ces variables influencent positivement les stratégies de financement tandis qu'au Québec, les stratégies d'investissement ont un impact négatif. Malgré cette divergence, il existe une forte ressemblance dans les deux principaux facteurs explicatifs que sont la gouvernance et les stratégies d'investissement, bien qu'ils n'influencent pas dans le même ordre les stratégies de financement. Ainsi, dans les deux pays, les dirigeants décident principalement en fonction de l'achat effectué et des acteurs qui le gouvernent.

La **gouvernance** arrive en première position en France et en seconde au Québec. Cela nous permet de confirmer la seconde partie de l'hypothèse H1 dans les deux pays puisque la gouvernance a un impact significatif sur les stratégies de financement.

Nous observons que les **stratégies d'investissement** occupent la première place au Québec et la seconde en France. La gouvernance se montre donc moins déterminante au Québec étant donné les mécanismes de facilitation instaurés par les acteurs institutionnels.

#### Équation 5 et les variables déterminant la performance

La performance est la variable endogène où nous retrouvons le plus de différences entre les deux pays. En France, seule la **gouvernance** est significative pour expliquer la performance alors qu'au Québec, toutes les variables exogènes sont significatives à l'exception de la stratégie de financement. Ces résultats permettent, pour les deux pays, de confirmer la troisième partie de l'hypothèse H1 puisque la gouvernance a un impact significatif sur la performance. Nous avons en effet supposé que la gouvernance, comme le mentionne le modèle de la gouvernance élargie, influence la performance que ce soit en disciplinant, en habilitant ou en facilitant dans les exploitations laitières.

Nous observons toutefois une contribution explicative différente de la **gouvernance** sur la performance, celle de la France étant faiblement plus élevée (27 %) que celle du Québec (22 %). Comme nous l'avons également supposé, une gouvernance davantage disciplinaire, en France, est donc plus influente qu'une gouvernance plus facilitatrice, au Québec. Ce qui signifie également que le dirigeant possède une latitude managériale plus faible en France et

que ses caractéristiques managériales peuvent moins s'exprimer, comme le mentionne la théorie des échelons supérieurs dans la construction de la performance. Effectivement, nos résultats montrent que le dirigeant n'est pas un concept significatif pour expliquer la performance en France, ce qui nous permet *d'infirmar la troisième partie de l'hypothèse H2*, en France, pour laquelle nous avons supposé que le dirigeant avait un impact significatif pour expliquer la performance. Ainsi, dans ce pays, le dirigeant est très peu influent sur la performance, que ce soit directement comme nous venons de l'expliquer, ou indirectement, en passant par les stratégies d'investissement (dirigeant influence à 20 %) et de financement (dirigeant non-significatif) puisque ces deux variables ne sont pas significatives pour expliquer la performance.

Au Québec, la situation est tout autre puisque c'est le dirigeant (59 %) qui est prioritaire, avec le plus grand impact significatif sur la performance devant la gouvernance (22 %), la taille de l'entreprise (9 %) et enfin les stratégies d'investissement (5 %). Cela nous permet de *confirmer la troisième partie de l'hypothèse H2* au Québec puisque le dirigeant a un impact significatif sur la performance. Ainsi, le dirigeant est plus influent sur la performance au Québec autant directement qu'indirectement puisqu'il influence à une hauteur de 43 % les stratégies d'investissement, qui sont elles aussi significatives dans la performance.

Nous pouvons d'ailleurs *confirmer la troisième partie de l'hypothèse H2a* puisque l'impact du dirigeant sur la performance est plus important au Québec qu'en France. Nous avons en effet supposé que l'influence des dirigeants sur la performance était réduite lorsque la gouvernance institutionnelle et non-institutionnelle mettait en place des mécanismes limitant la latitude managériale. Cela montre l'influence différente de la gouvernance et du dirigeant dans un pays où la gouvernance institutionnelle instaure des structures facilitantes plutôt que des mécanismes disciplinaires : le dirigeant a alors la plus grande influence, puis, en second, c'est la gouvernance qui détermine la performance.

L'ensemble des hypothèses, des sous-hypothèses et de leur validation est présenté dans le tableau 27. En ce qui concerne les deux hypothèses principales H1 et H2, nous constatons que nos résultats tendent à montrer qu'en France la gouvernance influence de façon significative les trois variables endogènes (stratégie d'investissement et de financement ainsi que performance) tandis que le dirigeant influencerait uniquement les stratégies d'investissement.

**Tableau 27. Synthèse de la validation des hypothèses et sous-hypothèses**

Hypothèses	Sous-Hypothèses	Validation
H1 : Le système de gouvernance influence les stratégies financières et la performance des exploitations laitières.		H1 est <b>confirmée</b> en France puisque la gouvernance a un impact significatif sur les stratégies d'investissement, de financement et sur la performance. H1 est <b>partiellement confirmée</b> au Québec puisque la gouvernance a un impact significatif sur les stratégies de financement et sur la performance.
	H1a. L'influence de la famille et des associés dans la gouvernance des TPE est supérieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.	H1a est <i>infirmée</i> puisque l'impact de la famille et des associés dans la gouvernance des TPE est supérieur en France.
	H1b. L'influence des banques dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.	H1b est <i>infirmée</i> puisque l'impact des banques dans la gouvernance des TPE est supérieur au Québec.
	H1c'. L'influence des autres parties prenantes dans la gouvernance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les institutions publiques mettent en place des mécanismes facilitateurs.	H1c' est <b>confirmée</b> puisque l'impact des autres parties prenantes dans la gouvernance des TPE est supérieur en France.
H2. Le dirigeant influence les stratégies financières et la performance des exploitations laitières.		H2 est <b>partiellement confirmée</b> en France puisque le dirigeant a un impact significatif sur les stratégies d'investissement. H2 est <b>partiellement confirmée</b> au Québec puisque le dirigeant a un impact significatif sur les stratégies d'investissement et sur la performance.
	H2a. L'influence des dirigeants sur les stratégies et la performance des TPE est inférieure dans un système de gouvernance où les acteurs institutionnels et non-institutionnels mettent en place des mécanismes limitant la latitude managériale.	H2a est <b>partiellement confirmée</b> puisque l'impact du dirigeant sur les stratégies d'investissement est supérieur au Québec, tandis qu'il n'est pas significatif sur les stratégies de financement dans les deux pays et sur la performance en France.

Source : de l'auteur

Dans le modèle français, la gouvernance serait donc prioritaire devant le dirigeant pour expliquer les variables endogènes. Les résultats de ce modèle montrent que le dirigeant français est moins influent puisque la gouvernance davantage disciplinaire émise réduit sa latitude managériale et qu'ainsi les caractéristiques managériales s'expriment moins dans les choix faits dans l'entreprise. Au Québec, les hypothèses principales sont partiellement confirmées car ni la gouvernance ni le dirigeant n'influenceraient significativement les trois variables endogènes. Nous avons toutefois montré que le dirigeant, dans le cas des stratégies d'investissement et de la performance, est plus influent que la gouvernance. Nos résultats québécois répondent davantage au modèle de la théorie de l'intendance où le dirigeant a plus d'impact sur le choix des stratégies et sur la performance étant donné la mise en place de mécanismes de facilitation. Le dirigeant dispose donc de davantage de latitude managériale et par conséquent influence, plus que la gouvernance, les stratégies et la performance.

Pour ce qui est des sous-hypothèses, H1a et H1b sont infirmées. Cela démontre premièrement que, contrairement à ce nous avons supposé, la famille et les associés ne sont pas restreints au même titre que les dirigeants qui ont une latitude managériale limitée par les autres acteurs de la gouvernance.

L'influence des banques québécoises, quant à elle, dépasse celle des françaises, contrairement à ce que nous avons prévu. Nous avons constaté qu'il s'agit d'un acteur ayant un impact négatif au Québec et que par conséquent une gouvernance institutionnelle fortement facilitatrice nuit au rôle de cet acteur, qui devrait viser une performance élevée des exploitations afin de s'assurer du remboursement des emprunts accordés au dirigeant. Il nous paraît nécessaire d'accorder à la relation de gouvernance existant entre les banques et les exploitations laitières québécoises une attention particulière dans une recherche future. La sous-hypothèse H1c' est, elle, confirmée, ce qui prouve que les autres parties prenantes sont davantage restreintes dans leur influence lorsque la gouvernance institutionnelle est facilitante.

Enfin, la sous-hypothèse H2a est partiellement confirmée étant donné que le dirigeant a, au Québec, davantage d'influence sur les stratégies d'investissement et sur la performance. La théorie des échelons supérieurs est ainsi vérifiée en partie puisque la latitude managériale au Québec est plus grande et que le dirigeant aurait davantage d'influence, influence qui a un

impact positif sur la performance, ainsi que le décrivent Hambrick et Mason (1984) dans les caractéristiques de cette théorie.

En adaptant le modèle de Charreaux (2008) aux TPE, nous participons à la construction d'une approche intégratrice de la latitude managériale et à une meilleure compréhension du lien existant entre le dirigeant, la gouvernance et la performance. De plus, comme l'expliquent plusieurs auteurs (Mustakallio et al. 2002 ; Miller et Le Breton-Miller 2006 ; Basly 2006a) pour les entreprises familiales, nous montrons que les TPE ne sont pas soumises à un mode de gouvernance unique, mais que c'est plutôt le mode général de la gouvernance des acteurs institutionnels qui influence la gouvernance mise en place par les autres acteurs. Nous montrons également que la performance et les stratégies des TPE peuvent être étudiées tout comme dans les grandes entreprises, par la théorie de la gouvernance élargie, une fois qu'elle a été adaptée à leur système de gouvernance spécifique.

En conclusion de cette section, nous pouvons avancer i) au niveau théorique : la validation du modèle de la gouvernance élargie dans l'étude du système de gouvernance dans les TPE, ii) au niveau méthodologique : la combinaison d'une étude qualitative et quantitative qui permet d'approfondir les résultats obtenus par chacune des méthodes et iii) au niveau empirique : la nécessité, à notre avis, que les producteurs réalisent l'ampleur de l'effet qu'ont les divers acteurs de la gouvernance ainsi que leurs propres caractéristiques managériales dans le choix de leurs stratégies et dans la performance de leur entreprise.

#### **4. Conclusion du Chapitre 4**

Ce chapitre d'analyse quantitative avait pour objectif de préciser dans un premier temps la méthodologie et dans un second temps les résultats de l'approche PLS afin de valider le modèle de la gouvernance élargie ainsi que les hypothèses et sous-hypothèses sur lesquelles se fonde notre recherche.

Nous avons tout d'abord présenté les bases de données agricoles comptables et décrit les échantillons d'exploitations utilisés afin de valider le modèle. Cette description, autant au niveau de la structure, que du compte de résultats et du bilan financier, permet de constater la forte croissance des exploitations québécoises comparativement aux françaises.

Nous avons ensuite discuté du modèle testé dans cette section, qui est une adaptation, en fonction des données disponibles, du modèle présenté à la fin du chapitre 3. Ce modèle ne comprend malheureusement pas plusieurs concepts qui semblaient déterminants dans les discours qualitatifs afin d'expliquer le système de gouvernance de ces exploitations. Nous avons également présenté les indicateurs construits à partir des données et qui sont utilisés afin de construire les concepts non-observables du modèle.

Nous avons par ailleurs décrit la méthode d'analyse statistique qui consiste en un modèle d'équations structurelles, et plus précisément un modèle provenant de l'approche PLSPM. Celle-ci permet i) d'étudier les liens de causalité multiples entre plusieurs variables latentes et ii) d'utiliser différents schémas afin de construire ces variables latentes.

Nous avons enfin présenté les résultats obtenus dans le modèle externe, qui nous permettent de confirmer la construction des concepts de la gouvernance élargie par les indicateurs choisis. Il a été ensuite question de la présentation des résultats du modèle interne autant au niveau de la qualité de la modélisation, des variables non-significatives et significatives, que de la contribution de ces dernières au pouvoir explicatif des variables endogènes. Nous avons ainsi pu présenter une discussion portant sur la validation des hypothèses et sous-hypothèses en comparant les résultats des deux modèles. Nous avons conclu en démontrant que le modèle de la gouvernance élargie est, selon nos résultats, adapté à l'étude du système de gouvernance des exploitations laitières.

## Conclusion de la Partie 2

La seconde partie de cette thèse vise la réalisation de plusieurs objectifs définis dans la première partie que nous pouvons diviser en deux volets : i) répondre aux sous-questions de recherche, approfondir les connaissances du système de gouvernance des TPE laitières, améliorer le modèle théorique de la gouvernance élargie en l'adaptant à ces entreprises, ii) valider les hypothèses et sous-hypothèses issues de l'adaptation du modèle de la gouvernance élargie et enfin, présenter les méthodologies utilisées afin de réaliser ces objectifs.

Nous nous sommes penchés dans le troisième chapitre de la thèse sur le premier volet des objectifs dont la réalisation a été possible grâce à la mise en place de groupes de discussion avec des producteurs laitiers de la France et du Québec et à l'analyse de leur discours basée sur les concepts du modèle de la gouvernance élargie. Nous avons ainsi pu définir les principaux acteurs et mécanismes influençant le dirigeant dans sa prise de décision. Nous avons également pu décrire les caractéristiques personnelles et les biais de comportement des dirigeants qui modulent leur décision. Nous avons établis des typologies de stratégies d'investissement et de financement et constaté l'influence de la stratégie d'entreprise sur ces dernières. Nous avons pu, grâce à ces résultats, améliorer le modèle d'analyse de la gouvernance élargie dans ces exploitations.

Nous avons voulu dans le quatrième chapitre vérifier statistiquement le modèle issu du chapitre précédent. Pour ce faire nous avons construit des indicateurs, à partir de bases de données comptables, qui ont été utilisés comme variables manifestes dans un modèle d'équations structurelles. Les résultats de cette approche nous ont permis de valider et confirmer la plupart de nos hypothèses et par conséquent d'affirmer la pertinence de l'utilisation de la gouvernance élargie comme cadre théorique permettant la compréhension des stratégies et de la performance dans les TPE.

## **Conclusion générale**



## **1. Synthèse des travaux**

L'objectif de cette thèse est d'évaluer l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies et la performance des très petites entreprises (TPE). Peu de travaux ont été conduits sur le système de gouvernance des exploitations laitières, et ce travail contribue modestement à la compréhension du fonctionnement et des implications de ce dernier. Dans les paragraphes suivants, nous tirons plusieurs enseignements de cette thèse.

Nous avons dans le premier chapitre discuté des prémisses de la théorie de la gouvernance, développée initialement pour comprendre les problèmes liés à la séparation de la propriété et de la gestion des entreprises, ainsi qu'aux conflits d'intérêts entre les propriétaires et les dirigeants. À la suite d'une revue de la littérature de la gouvernance en général, puis, plus spécifiquement, de la gouvernance dans les PME et les entreprises familiales, nous avons identifié plusieurs éléments pouvant influencer notre choix de cadre théorique pour étudier les TPE : i) structure de propriété basée sur un unique propriétaire/dirigeant ou sur un petit noyau familial (2-3 individus), ii) forte proximité et dépendance des TPE aux diverses parties prenantes de l'entreprise, iii) influence déterminante de la famille dans la prise de décision, iv) présence d'objectifs économiques mais également non économiques des propriétaires. Pour l'étude de la gouvernance des TPE, nous avons choisi le modèle théorique qui nous paraissait le plus adapté au regard de cette revue de la littérature : le modèle de la gouvernance élargie de Charreaux (2008). Ce modèle permet de considérer i) la gouvernance provenant de toutes les parties prenantes, ii) les multiples leviers par lesquels les mécanismes influencent les décisions et iii) le dirigeant en tant qu'acteur central de la gouvernance. L'utilisation et l'adaptation de ce modèle général aux TPE nous ont amenés à définir deux sous-questions de recherche concernant l'identification des acteurs ainsi que des mécanismes, et de leur fonction, dans le système de gouvernance de ces entreprises. Nous avons également posé deux hypothèses de recherche visant la validation du modèle en affirmant l'influence du système de gouvernance et du dirigeant sur les stratégies et la performance dans les TPE.

Dans le deuxième chapitre, nous avons précisé l'objet de notre recherche en présentant les principales caractéristiques des exploitations agricoles et laitières françaises et québécoises. Nous nous sommes ensuite attardés sur la gouvernance institutionnelle et non institutionnelle régissant la production laitière dans ces deux pays. Les constats issus de la comparaison de ces deux contextes de production nous ont amenés à proposer des sous-hypothèses portant sur

l'influence des acteurs non-institutionnels selon le système de gouvernance institutionnelle dans lequel ils évoluent. Cette littérature et son analyse selon le modèle générique de Charreaux (2008) nous ont permis de proposer un modèle de gouvernance élargie adapté à notre terrain de recherche.

Ces deux premiers chapitres mettent en évidence l'intérêt théorique de cette thèse, où sont appliquées les théories de la gouvernance dans les TPE. Notre objectif était donc de proposer un cadre théorique permettant d'étudier la gouvernance dans les TPE afin d'appréhender au mieux le fonctionnement de ces entreprises. Dans cette première partie de la thèse, nous avons soulevé des questions portant sur l'identification des acteurs et mécanismes de gouvernance spécifiques aux TPE, des hypothèses concernant l'influence du système de gouvernance et du dirigeant sur les stratégies et la performance de l'entreprise et enfin des sous-hypothèses sur les différences pressenties sur l'influence des différents acteurs et du dirigeant sur la gouvernance selon un système institutionnel plutôt disciplinaire (France) ou d'intendance (Québec).

Le troisième chapitre présente la première étape d'analyse, de nature qualitative, que nous avons réalisée pour comprendre et formaliser le système de gouvernance des TPE laitières. Nous voulions par cette étude approfondir les connaissances concernant le système de gouvernance des exploitations laitières, répondre aux sous-questions de recherche et apporter des éléments de validation à nos hypothèses. La réalisation de groupes de discussion en France et au Québec et d'une analyse de contenu thématique nous a permis d'identifier les acteurs influençant le dirigeant. Ce travail a permis de mettre en avant l'impact déterminant de la famille et des associés sur le dirigeant. Il a également permis d'identifier un nouvel acteur, qui n'avait pas été considéré dans les deux chapitres précédents et qui pourtant fait partie du système de gouvernance des TPE laitières : le réseau social. Nous avons aussi formalisé des stratégies d'entreprise liées au cycle de vie professionnelle du dirigeant qui semblent fortement influencer les choix stratégiques. Les résultats de ce chapitre nous ont amenés à adapter le modèle de la gouvernance élargie en ajoutant le réseau social, les stratégies d'entreprise ainsi que diverses relations entre le dirigeant et les acteurs et mécanismes de gouvernance. Nous avons enfin identifié huit acteurs de la gouvernance, qui pourraient être encore subdivisés (par exemple, pour la famille et les associés : la famille, les associés, le conjoint, la famille travaillant sur la ferme, la famille propriétaire, les associés familiaux, les associés externes à la famille...) et nous avons pu identifier dans les discours

des producteurs laitiers les quatre types de mécanismes de la gouvernance (disciplinaire, cognitif, comportemental et d'intendance) recensés dans les publications académiques. Nous n'avons constaté que très peu de différences entre les discours français et québécois. Bien que certains acteurs semblent plus influents dans un pays ou l'autre, l'élaboration et les mécanismes de la prise de décision dans les exploitations laitières semblent être pour la plupart identiques dans les deux pays.

Dans le quatrième chapitre, nous avons souhaité valider nos hypothèses et sous-hypothèses relatives au modèle de la gouvernance élargie par une analyse quantitative. Un modèle d'équations structurelles a été construit sur la base du schéma conceptuel proposé à la fin de l'étude qualitative (Chapitre 3). Ce modèle est basé sur cinq équations dont les variables endogènes sont la gouvernance, le dirigeant, les stratégies d'investissement, les stratégies de financement et la performance. Il nous a permis de confirmer en partie ou en totalité la majorité de nos hypothèses, et d'affirmer que l'utilisation du modèle positif de la gouvernance élargie est pertinente dans les TPE laitières. Il est toutefois nécessaire de l'adapter au terrain d'étude et de l'analyser en considérant que l'impact de la gouvernance non-institutionnelle sur les stratégies et la performance diffère selon la gouvernance institutionnelle. Pour les hypothèses générales, nous pouvons affirmer que le système de gouvernance institutionnelle disciplinaire en France influence significativement les stratégies d'investissement et de financement ainsi que la performance des exploitations laitières tandis qu'au Québec, le système de gouvernance institutionnelle facilitateur n'influence que les stratégies de financement et la performance. Le dirigeant est également un acteur déterminant, et ce davantage au Québec qu'en France, où la gouvernance française laisse une place plus faible à la liberté discrétionnaire de celui-ci. Parmi les acteurs du système, la famille et les associés sont les acteurs ayant le moins d'influence, et ce qui nous permet d'abonder dans le sens de Charreaux (1998a) en affirmant que les acteurs les plus contraignants semblent être les banques et les autres parties prenantes dans les TPE. Nous avons également déterminé que la famille et les associés agissent comme des acteurs à part entière de la gouvernance et qu'ils ne sont pas limités dans leurs décisions, contrairement au dirigeant, par la gouvernance émise par les autres acteurs. Pour ce qui est des banques et des autres parties prenantes, il semble que ces acteurs ne s'intéressent que peu à la gouvernance des exploitations laitières au Québec. Il pourrait s'agir d'un effet pervers des mécanismes de facilitation puisque ces acteurs tirent une rente de cette situation et ne visent plus la performance financière des exploitations laitières.

Les différences entre les modèles québécois et français montrent la nécessité, aux plans théoriques et méthodologiques, de séparer les groupes d'acteurs institutionnels et non-institutionnels, ainsi que les non-institutionnels entre eux, complémentairement au modèle générique de la gouvernance élargie proposé par Charreaux (2008). Ces différences d'influence montrent l'intérêt de l'utilisation d'un modèle générique où différentes théories de la gouvernance peuvent être intégrées et qui peut être adapté aux secteurs spécifiques des entreprises étudiées.

Les chapitres 3 et 4 sont donc basés sur l'intérêt empirique de cette thèse, et issus de l'application du modèle de la gouvernance élargie aux exploitations laitières françaises et québécoises. Nous avons mis en évidence les influences des divers acteurs internes et externes à l'exploitation sur la prise de décision et sur la performance. La comparaison entre les deux pays a permis de mettre en avant les implications de la gouvernance institutionnelle sur le système de gouvernance des exploitations.

## **2. Apports de la thèse**

### **2.1. Apports théoriques**

Les apports théoriques de ce travail portent sur l'adaptation des théories de la gouvernance et l'application du modèle de la gouvernance élargie à des exploitations laitières. La gestion de ces entreprises, tout comme dans les grandes entreprises, évolue dans un système où les acteurs établissent des mécanismes dont l'objectif est i) de discipliner les dirigeants, ii) d'augmenter les compétences du dirigeant, iii) de contrôler les décisions pouvant être influencées par les biais comportementaux du dirigeant, ou iv) de faciliter le fonctionnement de l'entreprise. Ce jeu d'acteurs délimite la latitude managériale à l'intérieur de laquelle le dirigeant influence, par ses caractéristiques personnelles, par ses biais comportementaux et par ses compétences managériales, les choix stratégiques et la performance.

Nous confirmons donc la nécessité au niveau théorique d'utiliser un modèle de la gouvernance intégrant tous ces leviers et incluant le dirigeant afin d'étudier les facteurs qui influencent la prise de décision dans les TPE. De ce fait, il est également nécessaire d'avoir une définition de la gouvernance incluant ces éléments et non exclusivement les structures facilitantes, ainsi que le suggèrent certaines recherches sur la gouvernance des entreprises

familiales et des PME. Le modèle que nous proposons et appliquons aux exploitations laitières doit pouvoir être utilisé pour les exploitations agricoles qui évoluent dans d'autres contextes institutionnels et dans des TPE issues d'autres secteurs d'activités en procédant d'abord à une phase d'identification des acteurs et des mécanismes utilisés par toutes les parties prenantes.

## **2.2. Apports méthodologiques**

La première originalité méthodologique de ce travail réside dans l'amélioration continue, au cours des différentes étapes, du modèle générique de la gouvernance élargie proposé par Charreaux (2008). Ce modèle, dans un premier temps adapté aux TPE, à l'aide de la littérature sur leurs caractéristiques et sur les études spécifiques à leur gouvernance, a été ensuite modifié par sa confrontation aux terrains d'études québécois et français. L'analyse des connaissances existantes sur la gouvernance des exploitations laitières a permis de le préciser et de le compléter. Les résultats de l'étude qualitative ont permis d'ajouter un acteur, de confirmer la présence de ceux préalablement identifiés et de spécifier les mécanismes ainsi que le levier par lequel ils influencent les dirigeants. La recherche au plan qualitatif permet d'identifier les mécanismes contraignant les dirigeants et ceux leur permettant d'améliorer leurs prises de décision. Enfin, l'analyse quantitative a permis de valider statistiquement ce modèle et d'identifier des différences de fonctionnement de la gouvernance selon le contexte institutionnel. Cette démarche méthodologique montre qu'il est important de reconsidérer le modèle à chaque étape du travail et de l'utiliser comme un outil évolutif.

Le second apport méthodologique est l'utilisation d'une analyse quantitative en gestion des TPE. En effet, comme établi précédemment, ce type d'étude manque dans ce domaine (Giacomin et Janssen 2009). Cet apport est enrichi par son utilisation combinée avec une analyse qualitative, puisque l'approche quantitative permet à la fois de valider l'approche qualitative, et de quantifier les influences relatives des différents acteurs et mécanismes de gouvernance.

Un troisième apport de ce travail est une contribution à la méthodologie des groupes de discussion. Nous avons en effet mis en avant un critère original de sélection des participants, qui devra être exploré et davantage intégré dans les recherches futures employant cette technique de collecte de données : la présence d'un leader positif. La présence d'un tel

individu semble favoriser les discussions riches en informations et facilite la prise de parole des participants.

### **2.3. Apports empiriques pour le management des exploitations agricoles**

Cette thèse est, à notre connaissance, la première recherche portant sur les acteurs et mécanismes de gouvernance dans les TPE agricoles, et en particulier sur les exploitations laitières. Des articles ont été identifiés dans la littérature, portant sur la gouvernance des entreprises familiales et des PME, dont nous nous sommes inspirés pour ce travail. Toutefois, aucune recherche empirique alliant une approche qualitative et quantitative n'a, à notre connaissance, été conduite sur la gouvernance dans les entreprises employant moins de 10 salariés. La compréhension des impacts du système de gouvernance institutionnelle et non-institutionnelle sur la gestion de ces exploitations nous paraît être un apport déterminant pour le secteur de la production laitière.

Les résultats de cette thèse contribuent à l'étude du management des exploitations agricoles. Lors de l'étude qualitative, les dirigeants des exploitations laitières ont déclaré être peu fréquemment amenés à réfléchir sur les facteurs d'influence de leurs prises de décision et être en demande d'informations concernant leur système de gouvernance. Ils désirent posséder des clés de lecture facilitant leur réflexion sur les facteurs qui les influencent afin de pouvoir améliorer leur gestion. Suite aux groupes de discussion, plusieurs producteurs ont témoigné de leur manque de conscience de l'impact que pouvaient avoir leurs liens familiaux et sociaux, leurs émotions, leur conjoint et leur famille lors des prises de décision, et souhaitaient approfondir cette réflexion.

Il semble souhaitable que les résultats de ce travail soient partagés avec les professionnels du secteur laitier ainsi que directement avec les producteurs. Des outils leur permettant d'améliorer leur gestion et permettant d'identifier et de formaliser les mécanismes disciplinaires, cognitifs, comportementaux (ce qui implique qu'ils identifient également leurs biais comportementaux influençant leur décision) et d'intendance de leur gouvernance doivent pouvoir leur être proposés. Les producteurs français, qui se sont montrés les plus contraints par le système de gouvernance dans nos études autant qualitative que quantitative, ont mentionné, lors des groupes de discussion, être demandeurs de formation sur les

politiques agricoles, sur la gestion des échanges internationaux, ainsi que sur la prise de décision stratégique.

### **3. Limites de la thèse**

#### **3.1. Limites théoriques**

La modification du modèle de la gouvernance élargie pour son application aux TPE nous a conduits à laisser de côté certains concepts.

- Les différentes phases décisionnelles qui font partie des modèles de Charreaux (2008) et Wirtz (2008) n'ont pas été identifiées dans le modèle développé dans cette approche. En effet, ces phases ne sont pas clairement définies dans le cas des TPE comme elles le sont pour les grandes entreprises. Leur prise en compte aurait peut-être permis d'améliorer la compréhension du système de gouvernance des TPE agricoles que nous avons formalisé.

- Seule la performance financière des exploitations a été considérée dans l'approche mise en œuvre dans cette thèse. La répartition de la création de valeur parmi les parties prenantes, ainsi que le suggère le modèle partenarial de la gouvernance, n'a pas été considérée car ce concept ne semblait pas, dans une première approche aux TPE, approprié. Afin d'approfondir les connaissances sur les résultats apportés par un système de gouvernance, il semble nécessaire d'intégrer cet aspect de la performance dans l'étude des TPE. De fait, la prise en compte des performances environnementale et sociale sera à notre avis déterminante au cours de la prochaine décennie, et ce particulièrement dans les exploitations agricoles qui sont à maintes reprises accusées par les médias, les pouvoirs publics et la société en général de détériorer l'environnement (le dernier exemple en France est la présence des algues vertes sur les côtes bretonnes l'été 2011).

- Nous avons considéré le système de gouvernance comme étant statique. Nos résultats sont basés sur un modèle qui n'offre pas une vision dynamique et évolutive de celui-ci. Le modèle proposé par Charreaux (2008) présente néanmoins une relation de rétroaction dans le modèle entre la performance obtenue à l'année  $n$  et la gouvernance des années suivantes, les acteurs modifiant les mécanismes influençant le dirigeant selon les résultats obtenus. La dynamique de la gouvernance des TPE n'a fait l'objet, à notre connaissance, que de très peu de travaux et nos connaissances n'étaient pas suffisamment formalisées pour que nous puissions l'intégrer dans le modèle que nous avons utilisé. Lors de recherches subséquentes, il

serait donc pertinent de vérifier l'existence d'une dynamique en analysant des données comprenant une série temporelle continue, telles que celles dont nous disposons sur les exploitations laitières sur 10 ans. Cependant, cette analyse nécessiterait un modèle statistique spécifique et original, permettant d'étudier l'influence de la performance d'une année sur le système de gouvernance des années suivantes.

### **3.2. Limites méthodologiques**

Différentes de celles mentionnées lors de la présentation des méthodologies utilisées (Chapitre 3 et 4), plusieurs limites de cette thèse sont liées aux données quantitatives dont nous disposons.

Les bases de données que nous avons utilisées pour construire le modèle statistique ne nous ont pas permis de construire des indicateurs pour tous les concepts présents dans le modèle de gouvernance des TPE développé au cours du chapitre 3. En effet, les concepts de réseau social, de biais comportementaux, les trois types d'investissement et les leviers de fonctionnement des mécanismes n'ont pu être traduits de façon satisfaisant dans le modèle statistique lors de la transcription du modèle théorique, faute de données permettant de construire des variables pertinentes pour décrire ces phénomènes.

Les données disponibles ont parfois permis de formaliser des variables pour décrire certains phénomènes ; cependant, celles-ci sont réductrices. Par exemple, la structure de propriété aurait pu être décomposée en plusieurs indicateurs tels que la participation de chaque associé et de chaque membre de la famille dans la propriété, le travail et la décision. Une enquête auprès des producteurs aurait permis de détailler ces phénomènes.

La variable latente « stratégie d'entreprise », composée des trois cycles énoncés dans les résultats qualitatifs a été retirée du modèle par manque de validité et fiabilité des indicateurs. Il aurait cependant été intéressant de pouvoir constater l'influence de la stratégie d'entreprise sur les stratégies financières car les producteurs ont donné beaucoup d'importance à celle-ci lors des groupes de discussion. La stratégie d'entreprise devrait donc être abordée explicitement dans les recherches futures, par des questions ouvertes aux exploitants au cours de groupes de discussion ou d'autres moments de rencontre.



### **3.3. Limites empiriques pour le management des exploitations agricoles**

Les différences de gouvernance pouvant exister entre les TPE agricoles de tailles différentes n'ont pas été prises en compte. Des exploitations laitières de 20 et de 200 vaches peuvent être, au niveau de la définition de la Commission européenne, considérées comme des TPE. Toutefois, leur fonctionnement peut fortement varier. Il serait donc intéressant, dans une recherche future, de comparer le système de gouvernance des TPE de tailles diverses. Nous pourrions ainsi refaire tourner le modèle statistique en séparant les échantillons par groupes de taille. Il nous faudrait toutefois des échantillons plus importants comportant un nombre suffisant à la comparaison de chacun des groupes.

## **4. Perspectives de la thèse**

Plusieurs perspectives liées aux apports et aux limites de cette recherche peuvent être considérées.

- *L'influence de la gouvernance élargie sur d'autres stratégies et sur la performance globale*

Nous avons uniquement vérifié l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur la performance financière de l'exploitation. Toutefois, les mécanismes de gouvernance peuvent avoir d'autres objectifs que ce type de performance. Ils peuvent avoir des visées davantage sociale et environnementale. Une étude des mécanismes de gouvernance pour des objectifs différents et multiples pourrait être envisagée, ainsi qu'une étude des impacts de ce type d'objectifs sur les stratégies de production, de transformation et/ou de commercialisation.

- *Le dynamisme et la temporalité du modèle de la gouvernance*

Des études approfondies sur le lien existant entre gouvernance et adaptation du dirigeant, sur l'influence de celui-ci sur la mise en place des mécanismes, ou encore l'impact rétroactif de la performance sur la gouvernance exercée par les différents groupes d'acteurs nous paraissent pertinentes à réaliser dans l'avenir. Il semble nécessaire de travailler sur l'aspect temporel des modèles de gouvernance des exploitations agricoles, c'est-à-dire sur le délai existant entre la mise en place du mécanisme et l'impact de celui-ci sur les prises de décision donc sur les stratégies, puis le délai entre le changement de stratégies et la modification de la performance.

- L'élargissement de la validation du modèle dans d'autres TPE

Nous avons observé l'influence de la gouvernance dans les TPE laitières. Il serait intéressant de réaliser le même type d'étude i) dans d'autres types d'exploitations agricoles et ii) dans d'autres secteurs économiques pour obtenir une généralisation de la recherche sur les entreprises agricoles et les TPE en général.

- L'ouverture des exploitations agricoles à des capitaux externes

L'analyse qualitative réalisée dans cette thèse a montré que les décisions ne se prennent pas de la même façon selon le lien entre les propriétaires. Cette analyse a également montré l'influence positive de la présence d'associés externes au noyau familial sur la gouvernance disciplinaire et cognitive. Une évolution d'un capital essentiellement familial et bancaire vers un capital externe dans les exploitations agricoles pourrait modifier fondamentalement leur gouvernance et nécessite, à notre avis, d'être étudiée afin d'évaluer les impacts autant sur les choix stratégiques que sur la performance. Le modèle de la gouvernance élargie tel que proposé dans cette thèse pourrait être mis en œuvre, avec de nouvelles adaptations, pour tenter d'étudier ce phénomène.



## Références

AAC (2005). "Portrait de l'industrie laitière canadienne." [En ligne] page consultée le 10 décembre 2010, <http://www.agr.gc.ca/>.

AAC (2007). L'industrie laitière canadienne en chiffres. Ottawa, Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Agreste (2010). "Production de lait et utilisation à la ferme." [En ligne] page consultée le 31 août 2011, [http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf\\_saa2011T11a.pdf](http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf_saa2011T11a.pdf).

AGRIcarrières (2008). "Norme professionnelle : ouvrière ou ouvrier en production laitière." [En ligne] page consultée le 1 septembre 2011, [http://emploiquebec.net/publications/Pages-statistiques/00\\_fnfmo\\_NP\\_ProductionLaitiere.pdf](http://emploiquebec.net/publications/Pages-statistiques/00_fnfmo_NP_ProductionLaitiere.pdf).

Albouy, M. (2006). "Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur." Revue française de gestion **1**(160): 139-157.

Allouche, J. et Amann, B. (2000). "L'entreprise familiale : un état de l'art." Revue Finance, - Contrôle, -Stratégie **3**(1): 33-69.

Allouche, J. et Amann, B. (2002). "L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale." Revue française de gestion **5**(141): 109-130.

Amireault, C. (2000). "Un bail agricole publié ? Quand, pourquoi et comment !" [En ligne] page consultée le 31 août 2011, [www.droitagricole.com/upload/articles/DOC\\_30.doc](http://www.droitagricole.com/upload/articles/DOC_30.doc)

Anderson, J. C. et Gerbing, D. (1982). "Some methods for respecifying measurement models to obtain unidimensional construct measurement." Journal of marketing research **19**: 453-460.

Anderson, R., Mansi, S. et Reeb, D. (2002). "Founding family ownership and the cost of debt." Working Paper, Rawls School of Business.

Ang, J. S. (1991). "Small business uniqueness and the theory of financial management." The journal of small business finance **1**(1): 1-13.

Ang, J. S. (1992). "On the theory of finance for privately held firms." The journal of small business finance **1**(3): 185-203.

Ang, J. S., Cole, R. et Wuh Lin, J. (2000). "Agency costs and ownership structure." The journal of finance **55**(1): 81-106.

Aronoff, C. et Ward, J. (1995). "Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?" Family Business Review **8**(2): 121-130.

Bancel, F. (1997). La gouvernance des entreprises. Paris, Économica.

Baribeau, C. (2009). "Analyse des données des entretiens de groupe." Recherches qualitatives **28**(1): 133-148.

Barry, P. J. et Robison, L. J. (2001). Chapter 10 Agricultural finance: Credit, credit constraints, and consequences. Handbook of Agricultural Economics. New York, Elsevier. **Volume 1, Part 1**: 513-571.

Bartholomeusz, S. et Tanewski, G. (2006). "The relationship between family firms and corporate governance." Journal of small business management **44**(2): 245-267.

Basly, S. (2006a). Propriété, décision et stratégie de l'entreprise familiale : une analyse théorique. Colloque de l'Association Française de Finance. Poitiers.

Basly, S. (2006b). L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME : L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. Fribourg.

Basly, S. (2007). Le conservatisme : une explication des choix financiers de la PME familiale. Congrès de l'AFFI. Bordeaux.

Belzile, B. (2003). Le prix du quota : stop ou encore ? Colloque de l'entrepreneur gestionnaire. Drummondville.

Benjamin, C. et Phimister, E. (2002). "Does capital market structure affect farm investment ? A comparison using French and British farm-level panel data." American Journal of Agricultural Economics **84**(4): 1115-1129.

Berger, A. N. et Udell, G. F. (1995). "Relationship lending and lines of credit in small firm finance." The journal of business(68): 351-381.

Bergeron, H. (2000). Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? 21ème Congrès de l'Association française de comptabilité. Angers.

Bergeron, H. (2002). La gestion stratégique et les mesures de la performance non financière des PME. 6ème Congrès international francophone sur la PME. Montréal.

Berle, A. A. et Means, G. C. (1932). The Modern Corporation and Private Property. New York, Macmillan Publishing Co.

Billard, L., Boissin, J.-P. et Deschamps, B. (2001). Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprise. 10ème Conférence de l'Association internationale de management stratégique. Québec.

Boehlje, M. D. et Eidman, V. R. (1984). Farm management. New York, Wiley and Sons.

Boinon, J.-P. (2000). "La propriété des droits à produire : une comparaison France-Royaume Uni." Économie Rurale **260**: 97-109.

Bollen, K. (1989). Structural equations with latent variables. New York, Wiley.

Bollen, K. et Lennox, R. (1991). "Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective." Psychological bulletin **110**(2): 305-314.

Bourbeau, A. (2010). La mise en marché du lait...ici pas comme ailleurs. Trouver sa zone de confort. 34ème Symposium sur les bovins laitiers. Drummondville.

Breton, A. et Wintrobe, R. (1982). The logic of bureaucratic conduct. New York, Cambridge University Press.

Brouard, F. et Di Vito, J. (2008). Identification des mécanismes de gouvernance applicables aux PME. 9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME. Louvain-la-Neuve, Belgique.

Bruhn, M., Georgi, D. et Hadwich (2008). "Customer equity management as formative second-order construct." Journal of business research **61**: 1292-1301.

Bughin, C. et Colot, O. (2008). "La performance des PME familiales belges. Une étude empirique." Revue française de gestion **6**(186): 1-17.

Cadot, J. (2008). Asymétrie d'information dans la relation banque-entreprise : proposition d'un modèle adaptatif ; le cas de l'installation en viticulture. Économie et gestion. Montpellier, Université Montpellier II. **Thèse de doctorat**.

Campbell, D. T. et Stanley, J. C. (1966). Experimental and quasi experimental designs for research. Chicago, Rand McNally College Publishing Company.

Capron, M. et Quairel, F. (2001). Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes. Rapport pour le Commissariat du Plan " Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes".

Carland, J., Hoy, F., Boulton, W. et Carland, J. A. (1984). "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization." The Academy of Management Review **9**(2): 354-359.

CCL (2008). "Rapport annuel 2007-2008." [En ligne] page consultée le 15 juin 2011, [www.ccl-cdc.gc.ca](http://www.ccl-cdc.gc.ca).

CCL (2011). "Système d'établissement des prix de soutien du lait de transformation." [En ligne] page consultée le 15 juillet 2011, <http://www.dairyinfo.gc.ca/pdf/dm90904.pdf>.

Cerrada, K. et 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 **19**(3-4).

Chambres d'Agriculture d'Ile-de-France (2011). "Tout savoir sur le fermage." [En ligne] page consultée le 30 août 2011, <http://www.ile-de-france.chambagri.fr/index.php?page=fermage>.

Charreaux, G. (1991). "Structure de propriété, relation d'agence et performance financière." Revue économique **42**(3): 521-552.

Charreaux, G. (1997a). Le statut du dirigeant dans la recherche sur le gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Théories et faits. Paris, Economica: 471-493.

- Charreaux, G. (1997b). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, Théories et faits. Paris, Economica: 421-469.
- Charreaux, G. (1998a). La gouvernance des PME. PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement. Paris, Economica: 109-116.
- Charreaux, G. (1998b). "Le point sur la mesure de la performance des entreprises." Banque et marchés **34**: 46-51.
- Charreaux, G. (1998c). "Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises." Sciences de Gestion(8-9): 47-65.
- Charreaux, G. (2004). "Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux." Cahier du FARGO **1040101**.
- Charreaux, G. (2005). "Pour une gouvernance d'entreprise "comportementale". Une réflexion exploratoire." Revue française de gestion **4**(157): 215-238.
- Charreaux, G. (2008). "À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale." Économie et sociétés, Série Économie de l'entreprise(10): 1831-1868.
- Charreaux, G. (2011). "Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale " Cahier du FARGO **1110402**.
- Charreaux, G. et Desbrières, P. (1998). "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale." Finance, Contrôle, Stratégie **1**(2): 57-88.
- Chatellier, V. (2008a). "Quelles perspectives pour la production laitière en France et dans l'Union Européenne ?" [En ligne] page consultée le 29 août 2010, [http://www.arvalis-tv.fr/#/fr/agriculture-durable/economie/1504\\_quelles-perspectives-pour-la-production-laitiere-en-france-et-dans-lunion-europeenne](http://www.arvalis-tv.fr/#/fr/agriculture-durable/economie/1504_quelles-perspectives-pour-la-production-laitiere-en-france-et-dans-lunion-europeenne).
- Chatellier, V. (2008b). "Le marché des produits laitiers, de l'euphorie conjoncturelle aux réalités structurelles." Bulletin des GTV **45**: 19-24.
- Chatellier, V., Pflimlin, A. et Perrot, C. (2008). "La production laitière dans les régions de l'arc Atlantique européen." INRA Productions Animales **21**(5): 427-440.
- Chen, K. H. et Shimerda, T. A. (1981). "An empirical analysis of useful financial ratios." Financial management **10**(1): 51-60.
- Cheriet, F. (2009). Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée. Économie et Gestion. Montpellier, Montpellier Supagro. **Thèse de doctorat**.
- Chin, W. (1998). "Issues and opinion on structural equation modeling." Management information systems quarterly **22**(1).



Chollet, B. (2002). L'analyse des réseaux sociaux : quelles implications pour le champ de l'entrepreneuriat 6ème Congrès international francophone sur la PME. Montréal.

Chrisman, J., Chua, J. et Litz, R. (2004). "Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence." Entrepreneurship: Theory and Practice Summer: 335-354.

CNIEL (2010). "L'économie laitière en chiffres : édition 2010." Centre National Interprofessionnel de l'Économie Laitière: Paris.

Collins, O. F. et Moore, D. G. (1970). The organization makers: a behavioral study of independant entrepreneurs. New York, Appleton-Century-Croft.

Comet, C. (2006). "Productivité et réseaux sociaux, le cas des entreprises en bâtiment." Revue française de gestion **4**(163): 155-169.

Commission des communautés européennes (2003). "Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises." Journal officiel de l'Union européenne **L 124/36**(2003/361/CE).

Commission des communautés européennes (2009). Situation du marché laitier en 2009. Bruxelles, Communication de la commission au conseil.

Coulomb, P. (1999). "La politique foncière agricole en France." Cahier Options Méditerranéennes **36**: 69-94.

Creswell, J. (2003). Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches. Londres, Sage.

D'Ambroise, G., Gasse, Y. et Garand, D. (2000). Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie. 5ème Congrès international francophone de la PME. Lille.

D'Ambroise, G. et Muldowney, M. (1988). "Management theory for small business: attempts and requirements." Academy of management review **13**(2): 226-240.

Daily, C., Dalton, D. et Cannella, A. (2003). "Corporate governance: decades of dialogue and data." The Academy of Management Review **28**(3): 371-382.

Davino, C. (2010). Structural neural networks for modeling customer satisfaction. Data analysis and classification. C. N. L. Francesco Palumbo, Michael J. Greenacre, Springer.

Davis, J. H., Schoorman, D. F. et Donaldson, L. (1997). "Toward a stewardship theory of management." The Academy of Management Review **22**(1): 20-47.

De Corlieu, T. (1998). "Les exploitations laitières : taille importante, fort rendement et prix du lait élevé vont souvent de pair." Agreste- Les cahiers (33).

Deeks, J. (1973). "The small firm - Asset or liability ?" Journal of management studies **10**(1): 25-47.

- Demsetz, H. (1983). "The Structure of Ownership and the Theory of the Firm." Journal of Law and Economics **26**: 375-390.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P. et Roth, K. (2008). "Advancing formative measurement models." Journal of business research **61**(1203-1218).
- Diamantopoulos, A. et Winklhofer, H. (2001). "Index construction with formative indicators: an alternative to scale development." Journal of marketing research **38**(2): 269-277.
- Diamond, D. W. (1984). "Financial intermediation and delegated monitoring." Review of economic studies **51**(3): 393-414.
- Dohou, A. et Berland, N. (2007). Mesure de la performance globale des entreprises. Actes du congrès annuel de l'association francophone de comptabilité. Poitiers.
- 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.
- Donckels, R. et Fröhlich, E. (1991). "Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS " Family Business Review **4**(2): 149-160.
- Edwards, J. (2001). "Multidimensional constructs in organizational behavior research: an integrative analytical framework." Organizational research methods **4**(2): 144-192.
- Edwards, J. et Bagozzi, R. (2000). "On the nature and direction of relationships between constructs and measures." Psychological Methods **5**(2): 155-174.
- Erhel, A., Rousset, S., Wepierre, A.-S. et Piet, L. (2007). "Les exploitations laitières : des situations régionales contrastées." Notes et études économiques(29).
- Esposito Vinzi, V. (2009). Model assessment in PLS path modelling. Methodological foundations and the XLSTAT-PLSPM Software. PLS Path Modelling, Beijing, 8 septembre.
- Europa (2008). "Organisation commune des marchés dans le secteur du lait et des produits laitiers." [En ligne] page consultée le 3 mars 2011, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/agriculture/agricultural\\_products\\_markets/l11092\\_fr.htm#](http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/agricultural_products_markets/l11092_fr.htm#).
- Falk, R. F. et Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. Akron, OH: University of Akron Press.
- Fama, E. F. (1980). "Agency Problems and the theory of the firm." Journal of political economy **88**(2): 288-307.

FAOSTAT (2011). [En ligne] page consultée le 9 juin 2011, <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>.

Fern, E. (1982). "The use of focus groups for idea generation: the effects of group size, acquaintanceship, and moderator on response quantity and quality." Journal of marketing research **19**(1): 1-13.

Ferrier, O. (2002). Les très petites entreprises. Bruxelles, De Boeck.

Filion, L.-J. (2003). Six types of small business owner managers. Creacion des empresas, Entrepreneurship, Homage to Professor Jose MAria Veciana Verges,. D. U. Genesca, J-L. Cappelleras, et J. Verges (eds). Universitat Autonoma des Barcelona: 75-86.

FNPL (2008). "Dossier Prix du lait : pourquoi la crise ?" [En ligne] page consultée le 8 décembre 2008, <http://www.maisondesagriculteurs37.fr/upload/document/dossierlait.doc>.

FNPL (2009). "Fédération nationale des producteurs de lait." [En ligne] page consultée le 10 janvier 2009, <http://www.fnpl.fr/sites/fnplaitweb/pres/>.

Foliard, S. (2010). La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité. 10ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME Bordeaux.

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.

Fornell, C. et Bookstein, F. (1982). "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory." Journal of marketing research **19**(4): 440-452.

Fornell, C. et Larcker, D. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error." Journal of marketing research **18**(1): 39-50.

Fornell, C., Lorange, P. et Roos, J. (1990). "The cooperative venture formation process: a latent variable structural modeling approach." Management Science **36**(10): 1246-1255.

Fortin, M.-F. (1996). Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation, Décarie.

Foster, G. (1986). Financial statement analysis. Englewood Cliffs, N.J. , Prentice-Hall.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston, Pitman.

Frey, J. et Fontana, A. (1991). "The group interview in social research." The Social Science Journal **28**: 175-187.

Gambino, M. (2009). "Pourquoi l'agriculture et le secteur agroalimentaire manquent-ils de main-d'oeuvre ?" Note de veille du Ministère de l'agriculture et de la Pêche(21).

Giacomin, O. et Janssen, F. (2009). "Les méthodologies quantitatives dans la recherche francophone en entrepreneuriat et en gestion des PME." Management et Avenir(30): 258-272.

- Gloy, B., Hyde, J. et LaDue, E. (2002). "Dairy farm management and long-term farm financial performance." Agricultural and resource economics review **31**(2): 233-247.
- Gohier, C., Justras, F. et Desautels, L. (2007). La mise à jour des enjeux éthiques de la profession enseignante : le focus group, une bonne méthode ? Actualité de la Recherche en Éducation et Formation. Strasbourg.
- Gouin, D.-M. (1986). "Contingentement laitier et transfert de quotas : le débat au Canada et dans la CEE." Économie Rurale **175**: 28-35.
- Gouin, D.-M. (2004). La gestion de l'offre dans le secteur laitier, un mode de régulation toujours pertinent. Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation. Groupe de recherche en économie et politique agricoles. Québec, Université Laval.
- Gouin, D.-M. et Morisset, M. (1992). "Le marché des quotas laitiers au Québec : la recherche de la concurrence parfaite." Économie Rurale **212**: 27-33.
- Grant, W. et MacNamara, A. (1996). "The relationship between bankers and farmers: An analysis of Britain and Ireland." Journal of Rural Studies **12**(4): 427-437.
- Grivaux, J. et Rattin, S. (2006). "L'agrandissement va de pair avec l'essor des formes sociétaires." Agreste Primeur(181).
- Groupe AGÉCO (2009a). "Faits saillants laitiers 2009." [En ligne] page consultée le 17 novembre 2010, <http://www.groupeageco.ca/fr/statistiques/index.html#Faits>.
- Groupe AGÉCO (2009b). "Valeur des terres agricoles dans les régions du Québec." [En ligne] page consultée le 31 août 2011, [http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent\\_docu/docu\\_publ/etud/econ/vale\\_terr/vale\\_terre\\_2009.pdf](http://www.fadq.qc.ca/fileadmin/fr/cent_docu/docu_publ/etud/econ/vale_terr/vale_terre_2009.pdf).
- Haenlein, M. et Kaplan, A. (2004). "A beginner's guide to partial least squares analysis." Understanding statistics **3**(4): 283-297.
- 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.
- Harling, K. et Quail, P. (1990). "Exploring a general management approach to farm management." Agribusiness **6**(5): 425.
- Hill, C. et Jones, T. (1992). "Stakeholder-Agency theory." Journal of management studies **29**(2): 131-154.
- Hirigoyen, G. et Caby, J. (1998). Histoire de la valeur en finance d'entreprise. Actes des 14ème journées nationales des IAE. Nantes.
- Hirigoyen, G. et Caby, J. (2002). La gestion des entreprises familiales. Paris, Economica.

IDF (2008). The world dairy situation 2008. Bruxelles, Bulletin of International Dairy Federation: 98.

IDF (2010). The world dairy situation 2010. Bruxelles, Bulletin of International Dairy Federation: 208.

Insee (2011). "Entreprises selon le nombre de salariés et l'activité." [En ligne] page consultée le 6 juin 2011, [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF09203](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF09203).

Institut de l'élevage (2009). "La filière laitière au Canada, un modèle de régulation exportable ?" Le dossier Économie de l'élevage(395).

Jakobowicz, E. (2007). Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes. Informatique. Paris, Conservatoire national des arts et métiers. **Thèse de doctorat**.

Jakobowicz, E. (2010). Les modèles d'équations structurelles à variables latentes. Cours de statistique multivariée approfondie.

Jakobowicz, E. et Derquenne, C. (2007). "A modified PLS path modeling algorithm handling reflective categorical variables and new model building strategy." Computational statistics and data analysis **51**: 3666-3678.

Jaouen, A. (2005). Les alliances stratégiques entre très petites entreprises : un cadre d'analyse. Économie et gestion. Montpellier, Université Montpellier I. **Thèse de doctorat**.

Jaouen, A. (2008). Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques. 9ème Colloque international francophone en entrepreneuriat et PME. Louvain-la-Neuve.

Jaouen, A. et Torrès, O. (2008). Les très petites entreprises : un management de proximité. Paris, Lavoisier.

Jarvis, C., Mackenzie, S. et Podsakoff, P. (2003). "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research." The journal of consumer research **30**(2): 199-218.

Jensen, M. C. (1994). "Self-interest, altruism, incentives, and agency theory." Journal of applied corporate finance **72**(2).

Jensen, M. C. et Meckling, W. H. (1976). "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." Journal of Financial Economics **3**(4): 305-360.

Jöreskog, K. G. (1970). "A general method for analysis of covariance structure." Biometrika **57**: 239-251.

Julien, P.-A. (1994). Les PME : bilan et perspectives. Paris, Economica.

Julien, P.-A. et Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME Perspectives en management stratégique. Paris, Economica-Gestion.

Kaplan, R. et Norton, D. (1992). "The balanced scorecard-measures that drive performance." Harvard business review **January-February**.

Krueger, R. et Casey, M.-A. (2009). Focus groups: A practical guide for applied research, Sage.

Lacroux, A. (2009). L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH. Congrès de l'association francophone des ressources humaines. Toulouse.

Laufer, J.-C. (1975). "Comment on devient entrepreneur." Revue française de gestion **2**: 3-15.

Leach, P. et Bogod, T. (1999). Guide to the family business. Londres, Kogan Page.

Lepage, F., Couderc, J.-P., Perrier, J.-P. et Parent, D. (2011). "Transfert : les déterminants de la performance des exploitations agricoles familiales." Économie Rurale **4**(324): 3-17.

Levallois, R. (2010). Gestion de l'entreprise agricole. De la théorie à la pratique. Québec, Presses de l'Université Laval.

Levallois, R., Perrier, J.-P. et Sissoko, M. (2009). L'agriculteur de demain : entrepreneur, gestionnaire, producteur ? Succombez à la tentation...de gérer ?, Colloque gestion et établissement. Drummondville.

Lohmöller, J.-B. (1987). LVPLS Program manual Version 1.8. Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung,. Universität Zu Köln. Köln.

Lohmöller, J.-B. (1989). Latent variables path modelling with partial least squares. Heidelberg, Physica-Verlag.

Mackenzie, S., Podsakoff, P. et Jarvis, C. (2005). "The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions." Journal of applied psychology **90**(4): 710-730.

MAPAQ (2004). Portrait sommaire de l'industrie laitière québécoise. Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation.

MAPAQ (2009). "Enquête 2009 sur les coûts de location des terres agricoles et des érablières au Bas-Saint-Laurent." [En ligne] page consultée le 31 août 2011, <http://www.agrireseau.qc.ca/erable/documents/La%20location%20des%20terres%20agricoles%20et%20des%20C3%A9rabli%20C3%A8res%2015%20avril%202009.pdf>.

Marchesnay, M. (1986). La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle. Paris, Chotard et associés.

Marchesnay, M. (1992). "La PME : une gestion spécifique ?" Problèmes économiques **2276**.

Marchesnay, M. (1998). "Confiance et logiques entrepreneuriales." Économie et sociétés, Série Sciences de gestion **8-9**: 99-117.

- Marchesnay, M. (2003). "La petite entreprise : sortir de l'ignorance." Revue française de gestion **3**(144): 107-118.
- Marchesnay, M. et Fourcade, C. (1997). Gestion de la PME/PMI. Paris, Nathan.
- Marmuse, C. (1992). Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques. Paris, Économica.
- Martinez-Ruiz, A. et Aluja-Banet, T. (2008). Predictive dynamic model of patent value for renewable energies. 25th Celebration Conference. Entrepreneurship and Innovation-Organizations, Institutions, Systems and regions Copenhagen, 17-20 juin.
- Mays, N. et Pope, C. (1995). "Rigour and qualitative research." British Medical Journal **311**: 109-112.
- McMahon, R. G. P., Holmes, S., Hutchinson, P. et Forsaith, D. M. (1993). Small enterprise financial management theory and practice. Australia, Harcourt Brace.
- Melin, L. et Nordqvist, M. (2000). Corporate governance processes in family firms. The role of influential actors and the strategic arena. ICSB World Conference
- Ménard, L. (1994). Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière. Montréal, Institut canadien des comptables agréés.
- Miles, M. et Huberman, M. (2005). Analyse des données qualitatives. Bruxelles, de Boeck.
- Miles, R. et Snow, C. (1978). Organizational strategy, structure and process. New York, McGraw Hill.
- Miller, D. et Friesen, P. (1984). "A longitudinal study of corporate life cycle." Management Science **30**(10): 1161-1183.
- Miller, D. et Le Breton-Miller, I. (2006). "Family governance and firm performance: agency, stewardship, and capabilities." Family Business Review **19**(1): 73-87.
- Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (2009). Agreste, Chiffres et Données Rica, France, Tableaux standards. **203**.
- Moran, P. J. et Trudeau, G. (1991). "Le salariat agricole au Québec." Relations industrielles **46**(1): 159-184.
- Morgan, D. (1996). "Focus groups." Annual review of sociology **22**: 129-152.
- Morin, E. M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). L'efficacité de l'organisation - Théories, représentations et mesures. Montréal, Gaetan Morin Éditeur.
- Mustakallio, M., Autio, E. et Zahra, S. (2002). "Relational and contractual governance in family firm: effects on strategic decision making." Family Business Review **15**(3): 205-222.
- Myers, S. (1984). "The Capital Structure Puzzle." The Journal of Finance **39**(3): 575-592.

Ndangwa, L., Désiré Sonna, F. et Djeumene, P. (2007). "Réseau social du dirigeant et performance de la TPE." La revue des sciences de gestion : Direction et gestion **1**(223): 75-85.

Nolet, J. (2005). La compétitivité des fermes laitières québécoises : quand on se compare, est-ce qu'on se console ? Colloque de l'entrepreneur gestionnaire : Choix d'aujourd'hui, agriculture de demain ! Drummondville.

Office de l'élevage (2009). "Les quotas laitiers." [En ligne] page consultée le 25 octobre 2009, [www.office-elevage.fr](http://www.office-elevage.fr).

Offutt, S. (2000). "Can the farm problem be solved ?" M.E. John Lecture, The Pennsylvania State University.

Ondersteijn, C. J. M., Giesen, G. W. J. et Huirne, R. B. M. (2003). "Identification of farmer characteristics and farm strategies explaining changes in environmental management and environmental and economic performance of dairy farms " Agricultural Systems **78**: 31-55.

Peltier, C., Marguet, J., Privat, C. et Coulombel, A. (2009). "La place du travail salarié dans la gestion des exploitations agricoles." Notes et études socio-économiques(32): 41-59.

Petkantchin, V. (2005). "Production laitière : les coûts de la gestion de l'offre au Canada." Les notes économiques, Collection Réglementation, Institut économique de Montréal.

Poupart, J. (1997). L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques, Gaetan Morin éditeur: 173-209.

Prost, M. (1986). "Modalités de gestion des quotas laitiers français. Premier bilan et perspectives " Économie Rurale **172**: 22-28.

Rabobank International (2009). "Global dairy Top-20." [En ligne] page consultée le 17 octobre 2010, [http://www.rabobank.com/content/images/Global\\_dairy\\_top-20\\_Voorbergen\\_jul2009\\_tcm43-89002.pdf](http://www.rabobank.com/content/images/Global_dairy_top-20_Voorbergen_jul2009_tcm43-89002.pdf).

Rajan, R. G. (1992). "Insiders and outsiders: the choice between informed and arm's-length debt." The Journal of Finance **47**(4): 1367-1400.

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).

Rharmili, M. (2007). Système de mesure de la performance dans les PME : Cas des PME Marocaines. 28ème Congrès de l'association francophone de comptabilité "Comptabilité et environnement". Poitiers.

Rindova, V. (1999). "What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective." Journal of management studies **36**: 953-977.

Rivet, A. (2007). "TPE en difficultés, TPE saines : quelles différences ?" La revue des sciences de gestion : Direction et gestion **6**(228): 73-84.



- Robinson, R. (1982). "The importance of "Outsiders" in small firm strategic planning." The Academy of Management Journal **25**(1): 80-93.
- Rossiter, J. (2002). "The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing." International journal research marketing **19**: 305-335.
- Rougoor, C. W., Trip, G., Huirne, R. B. M. et Renkema, J. A. (1998). "How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics." Agricultural Economics **18**(3): 261-272.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É. et El Akremi, A. (2002). Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion. Paris, Economica, Recherche en gestion.
- Salvato, C. (2002). Towards a stewardship theory of the family firm. 13ème conférence du FBN. Helsinki.
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. et Buchholtz, A. (2001). "Agency relationships in family firms: theory and evidence." Organization Science **12**(2): 99-116.
- Shleifer, A. et Vishny, R. (1986). "Large shareholders and corporate control." Journal of Political Economy **94**.
- Shleifer, A. et Vishny, R. (1989). "Management entrenchment: the case of managers specific investments." Journal of Financial Economics **25**: 123-139.
- Shleifer, A. et Vishny, R. (1997). "A survey of corporate governance." The Journal of Finance **52**(2): 737-783.
- Smith, N. R. (1967). The entrepreneur and his firm: the relationship between type of man and type of company. Michigan State University, East Lansing Mich, Bureau of business and economic research.
- St-Pierre, J. (1999). La gestion financière des PME : Théories et pratiques. Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Stan, V. et Saporta, G. (2006). Une comparaison expérimentale entre les approches PLS et LISREL. 38ème journées de statistique. Clamart, France.
- Stanton, B. F. (1978). "Perspective on farm size." American Journal of Agricultural Economics **60**(5): 727-737.
- Steier, L., Chrisman, J. et Chua, J. (2004). "Entrepreneurial management and governance in family firms: an introduction." Entrepreneurship : Theory and Practice **Summer**: 298-303.
- Stiglitz, J. E. et Edlin, A. S. (1992). Discouraging rivals, managerial rent seeking and economic insufficiencies. NBER working paper series. 4145.
- Stiglitz, J. E. et Weiss, A. (1981). "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information." American Economic Review **71**(3): 393.

- Tenenhaus, M. (1998). La régression PLS, Théorie et pratique. Paris, Éditions Technip.
- Tenenhaus, M. (1999). "L'approche PLS." Revue de statistique appliquée **47**(2): 5-40.
- Tenenhaus, M., Esposito Vinzi, V., Chatelin, Y.-M. et Lauro, C. (2005). "PLS path modeling." Computational statistics and data analysis **48**(159-205).
- Thietart, R.-A. (2007). Méthodes de recherche en management Paris, 3e édition, Dunod.
- Torrès, O. (1999). Les PME. Paris, Dominos Flammarion.
- Torrès, O. (2007). La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux, Editions La Documentation Française - Oséo.
- Torrès, O. et Julien, P.-A. (2005). "Specificity and denaturing of small business." International small business journal(23): 355.
- Turnbull, S. (1997). "Corporate governance: Its scope, concerns and theories." Corporate governance: an international review **5**(4): 180-205.
- Vatteville, É. (2008). "La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ?" Revue management et avenir **4**(18): 88-103.
- Walker, E. W. et Petty II, W. (1978). "Financial differences between large and small firms." Financial management **7**(4).
- Weber, H. (1988). "Cultures patronales et types d'entreprises : esquisse d'une typologie du patronat." Sociologie du travail (4): 558-566.
- Weir, C., Laing, D. et McKnight, P. (2002). "Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies." Journal of business finance and accounting **29**(5-6).
- Wetzels, M., Oderkerken-Schröder, G. et Van Oppen, C. (2009). "Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: guidelines and empirical illustration." MIS Quarterly **33**(1): 177-195.
- Wirtz, P. (2006). "Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance." Revue Finance, -Contrôle, -Stratégie **9**(2): 187-201.
- Wirtz, P. (2008). "Les firmes entrepreneuriales en croissance ont-elles un système de gouvernance spécifique ?" Cahier du FARGO n° 1080701.
- Wold, H. (1966). Estimation of principal components and related models by iterative least squares. Multivariate Analysis. Krishnaiah (Ed). New York, Academic Press 391-420.
- Wold, H. (1975). Modeling in complex situations with soft information. Third world congress of econometric society. Toronto, Canada.

Wold, H. (1982). Soft Modeling: the basic design and some extensions. System under indirect observation Jöreskog K.G. and Wold H. (eds). Amsterdam, North-Holland. **2**: 1-54.

Wold, H. (1985). Partial least squares. Encyclopedia of statistical sciences. Kotz S. and Johnson N.L. (eds). New York, John Wiley and Sons. **6**: 581-591.

Yi, M. et Davis, F. (2003). "Developing and validating an observational learning model of computer software training and skill acquisition." Information systems research **14**(2): 146-169.

## **Annexes**

## **Annexe 1. Statistiques descriptives du secteur laitier mondial, français et canadien**

### La production de lait de vache

La production mondiale de lait de vache représente environ 84 % de la production totale de lait, suivie par celle de bufflonne (13 %), de chèvre (2 %), de brebis (1 %) et de chamelle (0,2 %) <sup>72</sup>. Un total de 578,5 millions de tonnes de lait de vache a été produit mondialement en 2008 selon la répartition continentale suivante : Amérique du Nord et Centrale, 29 % ; UE, 26 % ; Asie, 25 % ; Amérique du Sud, 10 % ; Afrique, 5,8 % et Océanie, 4,2 % (CNIEL 2010). Les principaux pays producteurs de lait de vache étant l'Inde (17 %) et les États-Unis (15 %) (Chatellier 2008b).

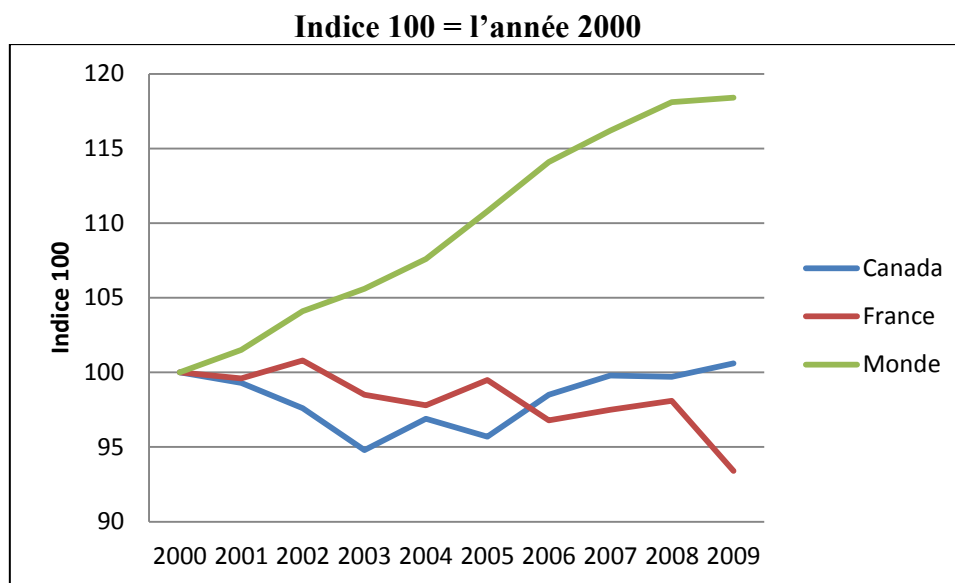
En 2008, les pays de l'UE ont produit 1458 millions d'hectolitres de lait soit environ 20 fois plus que le Canada (75 millions) (IDF 2008). L'Allemagne est le plus grand pays producteur de l'UE (278 millions d'hl) suivi de la France (251 millions d'hl) qui a produit, à elle seule, plus du triple de lait que le Canada (AAC 2007). Au Canada, ce sont les provinces du Québec (38 %) et de l'Ontario (33 %) qui sont les plus productrices de lait (CCL 2008).

L'évolution de la production laitière mondiale est en croissance constante depuis les années 2000 (cf. Figure A1.1). Pour ce qui est du Canada et de la France, la production est plutôt variable avec une tendance à la hausse pour le Canada et à la baisse pour la France depuis 2005. En 2003, les pouvoirs publics canadiens ont mis fin au programme d'aide à l'exportation laitière. Par conséquent, l'offre des produits laitiers devait être réduite afin de conserver une offre et une demande équilibrées. C'est pourquoi nous observons un point minima de la croissance de la production à cette période. La chute en France en 2009 est une répercussion de la crise mondiale et de l'arrêt du soutien aux producteurs de l'UE.

---

<sup>72</sup> Pour ce travail, nous nous restreignons à l'étude du lait de vache.

**Figure A1.1. Graphique de l'évolution du lait de vache produit au Canada, en France et dans le Monde entre 2000 et 2009**



Source : FAOSTAT (2011)

### La consommation du lait

Les parts de la consommation mondiale de produits laitiers sont principalement réparties entre l'Asie (38 %), suivie de l'Europe (30 %) et de l'Amérique du Nord (13 %). Une forte croissance de la consommation est constatée en Asie, soit 6 % de plus en 2009 que la moyenne des années 2006-2008, tandis que la consommation européenne stagne, et que l'océanienne diminue (IDF 2010). En 2009, les Français ont consommé en moyenne 59,2 kg de lait liquide, 26,1 kg de fromage et 7,9 kg de beurre. Pour la même année, les Canadiens ont consommé 84 kg de lait liquide, 12,3 kg de fromage et 2,8 kg de beurre (IDF 2010).

### La transformation du lait

La transformation des produits laitiers est dominée par plusieurs grands groupes. Sur les vingt premières entreprises laitières mondiales<sup>73</sup>, la moitié (dont les quatre plus grandes) sont européennes, plus du quart sont nord-américaines, trois sont japonaises et enfin une est chinoise et une est néo-zélandaise (Rabobank International 2009). En France, quatre industriels dominent le secteur de la transformation laitière, Danone, Lactalis, Bongrain et Sodiaal, tandis qu'au Canada Saputo, Parmalat et Agropur se partagent 75 % de la transformation (IDF 2010).

<sup>73</sup> À noter que ce classement n'inclut pas les coopératives.

### Le commerce du lait

Un faible pourcentage (7 %) de la production totale de produits laitiers transite entre les pays, soit l'équivalent de 50 millions de tonnes de lait. Il s'agit donc d'un marché restreint où les principaux produits échangés sont souvent des résidus issus de la transformation tels que la poudre de lait ou bien des produits à plus forte valeur ajoutée comme le fromage. En 2009, les quantités exportées par la Nouvelle-Zélande représentaient 27 % des échanges totaux, celles de l'UE 24 % et celles de l'Australie 9 % (IDF 2010) tandis que le Canada comptait uniquement pour 1,2 % des exportations mondiales (AAC 2007).

En 2008, l'UE a exporté 7,5 % de sa production de beurre contre une importation équivalente à 3,2 % tandis qu'au Canada les exportations représentaient 1,2 % et les importations 8,2 % (CNIEL 2010). Pour le fromage, les exportations de l'UE représentaient 7,2 % et les importations 1,2 % de la production et, au Canada, elles étaient de 3,5 % et 9,1 %. Enfin, pour les quantités de poudre de lait écrémé, l'UE exportait 18 % de sa production et importait 0,8 % et le Canada, 13 % et 4,6 %. Pour ces trois produits, les quantités exportées sont supérieures à celles importées dans l'UE tandis qu'au Canada, c'est uniquement vrai pour la poudre de lait écrémé.

### Le prix des produits laitiers

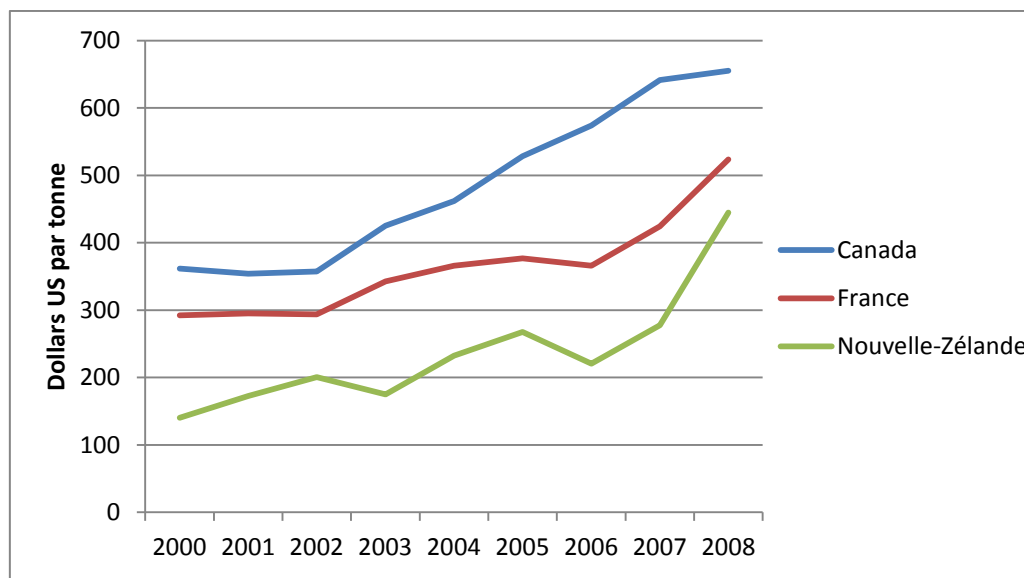
Le marché mondial des produits laitiers est caractérisé par une forte volatilité (Commission des communautés européennes 2009) et le prix mondial est fortement influencé par les politiques publiques aussi bien de soutien des prix, de restitutions à l'exportation que de restrictions à l'importation (IDF 2010). Le graphique du prix à la production en dollars américains (\$ US) courants (cf. Figure A1.2) illustre la supériorité des prix au Canada, dépassant certaines années de près de 400 \$ US la tonne le prix reçu en Nouvelle-Zélande<sup>74</sup> et de plus de 200 \$ US celui reçu en France. Le graphique du prix à la production en indice 100 (cf. Figure A1.3) montre de fortes variations en Nouvelle-Zélande, qui subit les variations de prix du marché, tandis que la courbe du Canada démontre clairement un manque total de cohésion entre le prix du marché mondial et le prix reçu par les producteurs canadiens. Plutôt que de subir des variations, le prix canadien est en hausse constante depuis le début des années 2000. Le prix français montre une nouvelle tendance qui est de suivre les mêmes

---

<sup>74</sup> Le prix de la Nouvelle-Zélande représente le prix mondial du lait.

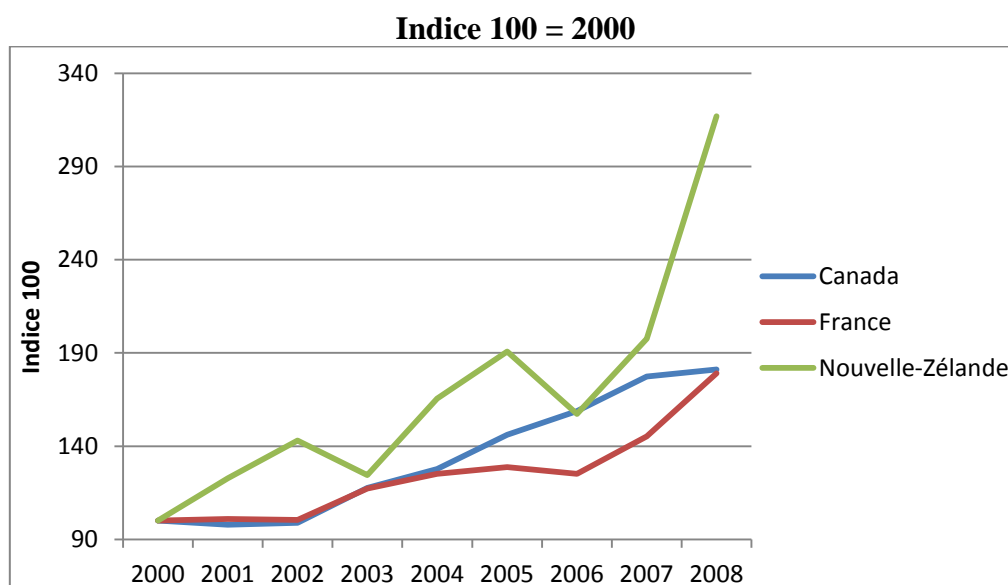
variations que le prix de la Nouvelle-Zélande. Malheureusement, les données démontrant l'impact de la crise laitière de 2008/2009 ne sont pas encore disponibles.

**Figure A1.2. Graphique du prix à la production (\$ US) au Canada, en France et en Nouvelle-Zélande**



Source : FAOSTAT (2011)

**Figure A1.3. Graphique du prix à la production au Canada, en France et en Nouvelle-Zélande**



Source : FAOSTAT (2011)



### Caractéristiques structurelles et techniques des exploitations laitières

Les caractéristiques structurelles et techniques des exploitations laitières sont fortement différenciées au niveau mondial. Par exemple, en 2008, le rendement laitier moyen mondial est de 2 343 (kg de lait par vache par année), celui de l’Afrique est de 477, de l’Europe 5 118 et de l’Amérique du Nord et Centrale 5 979. Le Canada a un rendement laitier (8 277) supérieur de près de 2000 kg comparativement à la France (6 319). Cette performance canadienne est due au succès des divers programmes visant l’amélioration génétique.

Pour la campagne laitière de 2007/2008, la France comptait 97 169 exploitations détenant un quota laitier contre 6 869 au Québec (CCL 2008 ; CNIEL 2010). À titre d’indication, le nombre d’exploitations et la quantité de lait produit au Québec correspondent à ceux d’une seule région française (la Basse-Normandie) sur les 27 qu’elle compte. Le nombre de vaches moyen par exploitation était en 2008 de 41 en France tandis qu’il est uniquement de 9,8 dans l’UE des 27. Inversement, au Canada le nombre moyen de vaches par exploitation est de 72 et le Québec est la province avec les exploitations les plus petites (56 vaches par exploitation).

## Annexe 2. Système harmonisé des classes de lait

Classe	Produits
1(a)	Lait et breuvages faits de lait partiellement écrémé ou écrémé, traités ou non pour l'intolérance au lactose, aromatisés ou non, additionnés de vitamines ou de minéraux ou non, destinés à la vente au détail et au secteur des services alimentaires (lait de poule, boisson cordiale, lait fermenté, lait concentré pour fin de reconstitution en lait de consommation).
1(b)	Tous les types de crème contenant un taux de matière grasse d'au moins 5 % destinés à la vente au détail et au secteur des services alimentaires.
1(b)ii	Crème fraîche contenant 32 % ou plus de matière grasse ou plus utilisée dans la fabrication de produits frais de boulangerie qui ne sont pas admissibles aux permis de classe 5. Toute utilisation de cette classe exige un permis de la classe 1(b)ii.
1(c)	Nouveaux produits 1(a) et 1(b) faits de lait de consommation et destinés à la vente au détail et au secteur des services alimentaires tels qu'approuvés par les autorités provinciales pendant une période de lancement.
1(d)	Produits faits de lait de consommation 1(a) et 1(b) et mis en marché à l'extérieur des dix provinces signataires mais à l'intérieur des frontières canadiennes, par exemple, au Territoire du Yukon, aux Territoires du Nord-Ouest, au Nunavut et sur les navires de croisière.
2	Tous les types de crème glacée, de mélange à crème glacée, de yogourt, de kéfir, congelés ou non, tous les types de crème acidulée (crème sure), tous les types de mélanges de lait frappé <sup>75</sup> , autres produits laitiers congelés et les produits suivants : fudge, poudings, mélanges à soupe, caféinate et desserts indiens.
3(a)	Tous les fromages qui ne sont pas identifiés dans la classe 3(b), tous les types de fromages en grains sauf ceux de type brassé.
3(b)	Tous les types de fromage cheddar, caillé brassé, fromage à la crème, bases de fromages crémeux (mélanges de fromage), cheddar et types de cheddar vendus frais (voir la définition <sup>76</sup> )
4(a)	Tous les types de beurre et d'huile de beurre, tous les types de poudre, lait concentré servant d'ingrédient dans l'industrie alimentaire <sup>77</sup> , tous les produits qui ne sont pas mentionnés ailleurs.

<sup>75</sup> Les laits frappés destinés à la vente au détail sont actuellement classifiés comme un produit de la classe 1 au niveau de la MCLO et de la classe 2 au niveau du P5.

<sup>76</sup> Définition d'un fromage apparenté au cheddar : un fromage de nomenclature descriptive sera reconnu comme un fromage de type cheddar aux fins de la classification si c'est un fromage à pâte ferme ou demi-ferme non affiné, à caillé non lavé dont la teneur minimale en matière grasse du lait est de 25 % et la teneur maximale en humidité de 45 %.

<sup>77</sup> À l'intérieur de la MCLO, lait concentré utilisé pour fabriquer d'autres produits laitiers. Dans le P5, on le classe selon son utilisation finale.

4(a)1 <sup>78</sup>	Composants de lait pour la fabrication de caséine présure (sèche ou caillée), de concentré protéique du lait (sec ou liquide) ou de lait écrémé (sec ou liquide) utilisé dans la fabrication d'un produit final non standardisé dans la catégorie du fromage fondu ou dans la fabrication de produits qui aident à prendre du poids/augmenter la masse musculaire, substituts de repas, boissons pour convalescents, boissons de récupération pour sportifs et préparations d'aliments pour nourrissons destinées à la vente au détail.
4(b)	Lait concentré destiné à la vente au détail, sucré ou non.
4(c)	Nouveaux produits de transformation tels qu'approuvés par les autorités provinciales pendant une période de lancement.
4(d)	Inventaires et pertes <sup>79</sup>
4(m)	Composants du lait pour les marchés particuliers tels qu'établis de temps à autre par le CCGAL.
5(a) <sup>80</sup>	Fromage utilisé comme ingrédient dans la transformation secondaire de produits destinés aux marchés intérieur et d'exportation.
5(b) <sup>84</sup>	Tous les autres produits laitiers utilisés comme ingrédients dans la transformation secondaire de produits destinés aux marchés intérieurs et d'exportation.
5(c) <sup>84</sup>	Produits laitiers utilisés comme ingrédients dans le secteur de la confiserie pour des produits destinés aux marchés intérieur et d'exportation.
5(d)	Exportations prévues et autres exportations approuvées par le CCGAL, le total de ces exportations ne devant pas dépasser les engagements du Canada envers l'OMC.

Source : CCL (2008)

---

<sup>78</sup> Prix et administration

- i. Les offices provinciaux ou les agences fixeront le prix de la matière grasse pour la classe 4(a)1 au prix de la classe 4(a) et le prix des protéines et autres solides de la classe 4(a)1 au prix établi par le CCGAL sur une base semi-annuelle (1er août et 1er février).
- ii. La CCL recevra des offices et des agences provinciales les déclarations mensuelles d'utilisation de lait en vue de la mise en commun des revenus. Les provinces conviennent que les revenus de la classe 4(a)1 seront mis en commun au niveau du P10.
- iii. La vérification de la classe 4(a)1 sera effectuée par les organismes habituellement chargés de ce travail dans les provinces. Dans le cas des déplacements interprovinciaux du produit, la CCL coordonnera la vérification et l'échange d'information entre les vérificateurs provinciaux. Le transformateur recevant du lait cru utilisé pour fabriquer de la caséine présure (sèche ou caillée) ou du CPL sous la classe 4(a)1 devra fournir des documents pour justifier la demande de composants de lait utilisés dans la fabrication d'un produit final non standardisé dans la catégorie du fromage fondu. Les provinces participantes doivent appliquer des procédures adéquates pour assurer la conformité au sein de cette classe.
- iv. La classe 4(a)1 pourra être renouvelée après examen et adoption par le CCGAL d'ici le 1er février 2008.

<sup>79</sup> Pertes : pertes expliquées (décharges, retours de lait de consommation, cuves stériles, etc.) et pertes inexpliquées : jusqu'à 2 % pour la transformation (dans l'Ouest seulement).

<sup>80</sup> Dans le cadre des classes 5(a), (b) et (c) (le Programme de permis des classes spéciales de lait), le lait de transformation est classé et offert pour la fabrication de produits laitiers et de produits contenant des ingrédients laitiers à des prix qui varient selon l'utilisation finale. Les quantités de composants de lait offertes sous la classe 5 sont contrôlées au moyen de permis émis par la Commission canadienne du lait.

### **Annexe 3. Fiche d'identification des participants**

- 1- Nom : \_\_\_\_\_
- 2- Age : \_\_\_\_\_
  
- 3- Nombre, type (parent, conjoint, enfant, autre) et part détenue par chacun :
  
  
- 4- Votre formation scolaire : \_\_\_\_\_
- 5- Taille de la ferme (en nombre de vaches) : \_\_\_\_\_  
Référence laitière ou quota détenu : \_\_\_\_\_
- 6- Nombre de personnes vivant grâce aux revenus de la ferme (famille et salarié) :
  
  
- 7- Bénéfice (résultat net) de l'entreprise :
  - a. Négatif
  - b. Entre 0 et 15 000
  - c. Entre 15 000 et 30 000
  - d. Plus de 30 000
  
- 8- Financement
  - a. Taux d'endettement (%) : \_\_\_\_\_
  - b. Auto-financement (%) : \_\_\_\_\_
  - c. Valeur de la ferme : \_\_\_\_\_
  - d. Total des dettes : \_\_\_\_\_
  
- 9- Pourcentage des revenus provenant de la production laitière : \_\_\_\_\_

## Annexe 4. Profil socio-démographique des participants


Indicateurs du tableau :

1. No : numéro du participant
2. Groupe : « Q » groupe québécois, « F » groupe français
3. Sexe : H : homme, F : femme
4. Niveau d'étude : 1. Secondaire, 2. Collégial/Lycéen, 3. Universitaire
5. Nombre d'associés : nombre d'individus détenant des parts dans l'exploitation autres que le dirigeant
6. Type de propriété : I. Individuelle, C. Couple associé, T. Intergénérationnel, A. Autres associés
7. Nombre de vaches
8. Nombre d'interventions : nombre de fois que le participant a pris la parole


No	Groupe	Sexe	Age	Niveau d'étude	Nombre d'associés	Type de propriété	Nombre de vaches	Nombre d'interventions
1	Q1	H	54	1	1	T	43	11
2	Q1	F	51	1	2	T	60	12
3	Q1	H	46	1	2	T	70	9
4	Q1	H	55	1	1	T	130	7
5	Q1	H	28	1	2	T	34	7
6	Q2	H	46	1	1	C	60	12
7	Q2	H	41	2	1	A	120	18
8	Q2	H	32	1	1	A	62	17
9	Q2	H	46	2	1	C	30	10
10	Q2	H	36	3	1	A	72	5
11	Q2	H	40	2	1	C	50	9
12	Q2	H	38	2	1	C	70	10
13	Q3	H	27	1	2	T	45	7
14	Q3	H	31	2	2	T	114	25
15	Q3	H	27	2	2	T	37	24
16	Q3	H	55	0	1	T	45	24
17	Q4	H	42	1	0	I	30	13
18	Q4	H	50	2	1	A	75	19
19	Q4	H	37	2	1	A	110	8
20	Q4	H	44	1	1	C	100	21
21	Q4	H	48	2	1	A	85	8
22	Q4	H	40	2	1	C	58	11
23	Q4	H	33	2	2	T	46	2
24	Q4	H	59	2	1	C	55	12
25	F1	H	45	3	1	T	55	22
26	F1	H	44	2	2	T	115	18
27	F1	H	43	1	2	A	75	8
28	F1	H	35	2	3	A	120	4
29	F1	F	38	2	2	A	110	12
30	F1	H	43	2	1	A	93	28

31	F1	H	43	2	1	A	60	3
32	F1	H	53	1	2	A	120	20
33	F2	H	48	1	1	C	60	17
34	F2	H	51	0	2	A	70	17
35	F2	H	50	2	2	A	110	23
36	F2	H	31	2	2	T	95	13
37	F2	H	28	2	3	A	120	32
38	F2	H	30	1	2	T	80	4
39	F2	H	52	1	3	T	85	32
40	F2	H	48	2	6	A	115	1
41	F2	H	31	2	2	T	90	16
42	F3	H	40	2	2	A	80	24
43	F3	H	67	1	4	A	85	27
44	F3	H	43	2	1	A	60	19
45	F3	H	56	1	2	A	58	7
46	F3	H	44	2	0	I	32	11
47	F3	F	38	2	1	C	55	12
48	F3	F	34	2	1	C	50	5
49	F3	H	55	2	1	C	40	6
50	F3	H	33	2	2	T	110	2
51	F3	H	48	2	1	C	40	11
52	F3	H	44	1	1	C	50	9
53	F4	H						2
54	F4	H	50	2	1	A	50	8
55	F4	F	54	2	2	T	75	9
56	F4	H	40	2	2	A	110	8
57	F4	H	48	1	0	I	60	7
58	F4	H	53	1	1	C	39	11
59	F4	F	45	2	1	C	55	9
60	F4	F	54	1	1	A	55	6
61	F4	H	32	2	1	A	70	2
62	F5	F	51	3	1	C	60	8
63	F5	H	46	1	1	C	90	13
64	F5	H	58	2	1	C	65	1
65	F5	H	39	2	1	A	75	9
66	F5	H	50	2	1	A	73	11
67	F5	H	42	2	1	T	75	6
68	F5	H	39	2	2	A	100	7
69	F5	H	33	2	1	T	50	5

## Annexe 5. Guide d'entretien utilisé pendant les groupes de discussion




Montpellier  
**SupAgro**



UNIVERSITÉ  
**LAVAL**

### GROUPE DE DISCUSSION


À LA RECHERCHE DES OUTILS ET  
FACTEURS INFLUENÇANT LA PRISE DE  
DÉCISION DANS LES EXPLOITATIONS  
LAITIÈRES



Fanny Lepage, doctorante Supagro Montpellier  
[lepage@supagro.inra.fr](mailto:lepage@supagro.inra.fr)

### DÉROULEMENT DE LA RENCONTRE

- Si vous avez des téléphones portables...mode vibration, svp
- Informations supplémentaires
  - Résultats anonymes
  - Retour sur les résultats
  - Deux heures de discussion
  - Repas
- Qu'est-ce qu'un groupe de discussion ?
  - Échange d'informations et amélioration de la compréhension de la prise de décision
- Pourquoi cette rencontre :
  - La thèse et son objectif



## POURQUOI CETTE RENCONTRE ?

- La thèse et son objectif
  - Thèse financée par la Commission Canadienne du lait
  - Montpellier Supagro en France
  - Titre :
    - Les impacts de la gouvernance, du dirigeant et des stratégies d'investissement et de financement sur la performance des exploitations laitières
    - Analyse comparative France/Québec
  - Pour répondre à cette question, 2 types de données sont utilisés :
    - Données comptables (Agritel au Québec et Rica en France)
    - Groupes de discussion

## GROUPE DE DISCUSSION

- La discussion est enregistrée
- Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses
- Objectif est que tout le monde ait la chance de s'exprimer, j'accorderai donc les droits de parole
- Et maintenant une petite question pour mieux se connaître...



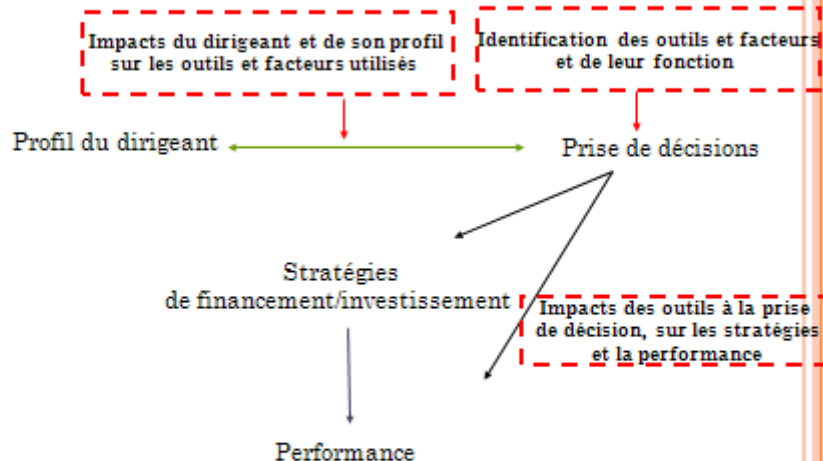
## QUESTION D'OUVERTURE

- Votre nom ;
- Depuis combien de temps êtes-vous producteur laitier ;
- Qu'est-ce qui vous a attirés dans ce métier ?

## OBJECTIF DES GROUPES DE DISCUSSION : QU'EST-CE QUE LA GOUVERNANCE POUR LES PETITES ENTREPRISES

- Définition de la gouvernance :
  - *L'ensemble des facteurs et outils qui influencent les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leurs possibilités*

L'objectif de la rencontre d'aujourd'hui :  
trouver les réponses aux énoncés des encadrés



## C'EST UN DÉPART !

- Des questions avant de commencer ?
- Nous sommes prêts ?
- Commençons par le point de départ de toute entreprise :

**Quel est l'objectif final ou la stratégie globale ou la mission de votre entreprise ?**

L'objectif est représenté par un résultat ou une situation qu'on espère obtenir à un moment donné

## LA PRISE DE DÉCISION POUR LES INVESTISSEMENTS

- Commençons avec un exemple concret d'une prise de décision : l'achat de terre.

**Expliquez-moi comment se prend la décision d'acheter de la terre.**

- Deuxième exemple :

**Expliquez-moi comment se prend la décision d'acheter un nouveau tracteur.**



## LA PRISE DE DÉCISION POUR LE FINANCEMENT

- Maintenant que vous avez pris la décision d'acheter, comment décidez-vous le financement ?

**1. Expliquez-moi comment se prend la décision du financement de vos achats.**

**2. Avez-vous une politique de financement bien établie dans votre entreprise ?**



## LA PRISE DE DÉCISION POUR LE FINANCEMENT

- Maintenant que vous avez pris la décision d'acheter, comment décidez-vous le financement ?

**1. Expliquez-moi comment se prend la décision du financement de vos achats.**

**2. Avez-vous une politique de financement bien établie dans votre entreprise ?**

## QUESTIONS CONCLUSION

- Est-ce que ce résumé vous semble adéquat ?
- Y a-t-il un élément discuté pendant la séance sur lequel vous voudriez apporter des précisions ?
- Est-ce qu'on a oublié de parler de quelque chose ?
- De quelle façon pourrais-je améliorer les prochaines séances ?

## Annexe 6. Exemple de codage du groupe de discussion F1

Les unités de signification sont soulignées et les codes sont entre parenthèses et en caractère gras. Les questions posées par le modérateur sont en italique.

10 mars 2010, Parthenay, région Poitou-Charentes

1 : Absent

2 : Participant 25

3 : Participant 26

4 : Participant 27

5 : Participant 28

6 : Participant 29

7 : Absent

8 : Participant 30

9 : Participant 31

10 : Participant 32

---

*Modérateur : J'aimerais qu'à tour de rôle vous vous présentiez : votre nom ; depuis combien de temps êtes-vous producteur laitier ; qu'est-ce qui vous a attirés dans la production laitière ?*

2 : Je suis producteur de lait depuis 23 ans. Je n'ai pas été attiré, je suis tombé dedans dans le sens où mon père était déjà producteur de lait **{Installation par transfert intergénérationnel}**. Il était aussi administrateur d'une coopérative laitière, donc on a pensé qu'il fallait faire du lait.

*Modérateur : Vous auriez quand même pu faire autre chose ?*

2 : Mais au départ on était plus sur la viande et après on a dévié du fait de la conjoncture et des perspectives d'avenir **{Impact de la conjoncture sur les décisions}**.

*Modérateur : Pourquoi l'agriculture ? Pourquoi ne pas avoir voulu travailler dans une autre industrie ?*

2 : L'agriculture car je ne connaissais que ça, mais j'ai découvert d'autres secteurs d'activités et il est clair que si je les avais connus avant, je ne serais pas agriculteur aujourd'hui.

*Modérateur : Pourquoi ?*

2 : Quand j'ai eu à prendre la décision, je n'ai pas eu à me poser la question car je ne connaissais que ça. Il y a beaucoup d'avantages mais il y a beaucoup de contraintes, et quand on fait le bilan aujourd'hui ça se confirme. Il ne faut pas croire que les autres secteurs d'activité c'est tout rose non plus, mais si on fait le pour et le contre : on peut se poser des questions.

*Modérateur : Qu'est-ce que vous aimez dans le fait d'être agriculteur ?*

2 : J'aime travailler dans un milieu naturel {**Avantage de l'agriculture : travailler avec la nature**}, travailler avec les animaux entre autres {**Avantage de l'agriculture : travailler avec les animaux**}.

*Modérateur : Qu'est-ce que vous aimez dans le fait d'être chef d'entreprise ?*

2 : Certains pourraient dire être autonome, pas dépendant d'un patron, mais c'est faux pour moi car nous dépendons de l'administration {**Impact de l'administration sur les décisions**}, nous ne faisons pas ce que nous voulons. Mais bon on travaille pour soi-même, avoir un intérêt dans le travail effectué c'est quelque chose qui est relativement intéressant, mieux on travaille mieux on est censé être rémunéré. Et avoir son entreprise, être entrepreneur, c'est quelque chose qui est intéressant {**Intérêt entrepreneurial**}.

*Modérateur : parfait, le participant suivant maintenant ?*

3 : Ça fait 19 ans que je suis installé. Pourquoi le lait ? On en revient à ce que dit le participant 2, mes parents avaient une exploitation laitière {**Installation par transfert intergénérationnel**}, ça m'a toujours intéressé. Je me suis installé parce que c'était une opportunité ou un concours de circonstances {**Agriculteur par opportunité**}. J'aurais pu travailler ailleurs, mais j'ai eu une opportunité sur une exploitation et j'ai fait le choix de m'installer sur l'exploitation car ça me plaisait.

*Modérateur : Qu'est-ce qui vous plaisait dans le fait de vous installer ?*

3 : Avoir le choix d'être son propre patron et de se dire de pouvoir essayer de construire quelque chose, de faire évoluer les choses, de prendre une exploitation puis petit à petit de construire quelque chose {**Intérêt entrepreneurial**}. Au bout de 30-40 ans de travail, pouvoir se dire voilà on est parti de là et on a fait ça. Les choix sont orientés en fonction de ce qui se passe au cours des années. C'est histoire d'être responsable de ce qu'on fait. Parce que mes parents faisaient de l'agriculture, c'est vraiment une question d'opportunité.

*Modérateur : Merci, le prochain participant ?*

4 : Je suis agriculteur depuis 22 ans. Je suis dans le lait depuis 22 ans aussi, même un peu plus longtemps car je suis né dedans. Mes parents étaient agriculteurs {**Installation par transfert intergénérationnel**}, ils avaient du lait et de la viande. Ma passion, c'est les animaux {**Avantage de l'agriculture : travailler avec les animaux**}, la vache laitière surtout : c'est la génétique, la production, le contact avec les animaux. J'ai d'autres productions à côté aussi : de la volaille, des vaches allaitantes, du taurillon.

*Modérateur : C'est vraiment le plaisir de travailler avec les animaux...*

4 : Ah la vache laitière oui c'est quand même plus spécial, on travaille beaucoup avec la génétique ; tout ce qui est production, c'est quelque chose qui m'a toujours plu depuis que je suis petit.

5 : Je suis installé depuis 1999. Moi je ne me suis pas installé dans le lait, je me suis installé dans la viande bovine et le mouton avec mon père {**Installation par transfert**

**intergénérationnel**}. Après il y a eu des concours de circonstances, j'ai rencontré ma femme et son père était producteur laitier. Il cherchait quelqu'un pour s'installer avec lui donc je me suis installé avec son père **{Installation avec beau-père}**. C'était l'élevage qui m'intéressait **{Avantage de l'agriculture : travailler avec les animaux}**, on avait un peu de vaches laitières donc c'est ce qui m'a intéressé. Pour moi être agriculteur, c'est être son propre patron, pouvoir décider de ce que je veux faire, comme là aujourd'hui si je veux partir je peux partir, je ne suis pas dépendant de quelqu'un. Aussi le contact avec les animaux, pouvoir entreprendre, avoir sa propre entreprise et gérer son avenir plus ou moins comme on le veut **{Intérêt entrepreneurial}**.

6 : Je suis installée depuis 5 ans seulement. Je suis d'origine agricole mais c'est ma sœur qui avait repris l'exploitation. Je me suis mariée avec un agriculteur. J'ai une formation comptable. Je suis sur l'exploitation suite au départ à la retraite de mes beaux-parents, de l'oncle et la tante de mon époux. Ça faisait 4 personnes qui partaient de l'exploitation. Je travaillais à l'extérieur avant (comptable), ce qui me plaisait bien, c'est de travailler à la fois à l'extérieur **{Avantage de l'agriculture : travailler à l'extérieur}** et dans les bureaux. Ne faire que des journées de bureau, c'était un peu lassant. Donc il y a 5 ans je me suis installée avec ma sœur au début **{Installation avec sœur}**, mais elle est partie pour des problèmes de couple. Il faut vraiment être en accord pour s'associer avec son mari parce que c'est contraignant **{Contrainte et difficulté des couples associés}**. Le choix s'est fait parce que j'aime bien le contact avec les animaux **{Avantage de l'agriculture : travailler avec les animaux}** et la génétique même si je n'ai pas de formation. Et surtout le choix pour les enfants de ne pas les presser au niveau horaire, de commencer plus tôt, finir tard mais au moins on a une adaptation au point de vue familial qui est importante **{Avantage de l'agriculture : facilite le jumelage travail/famille}**. On ramène un peu de boulot à la maison et moi je suis surtout dans les papiers. Comme en théorie je suis à mi-temps sur l'exploitation, je me rends compte que c'est beaucoup de temps pour pas grand-chose, mais je me recentre sur la ferme avec la crise parce qu'on a quand même des trucs à revoir et des stratégies à adapter **{Impact de la conjoncture sur les décisions}**. Donc on est limite fonctionnaire **{Impact de l'administration sur le métier}**. On s'attend à voir plus de gens nous contrôler plutôt qu'à nous aider **{Plus de contrôle que d'aide}** et ça c'est dommage.

8 : Je suis agriculteur depuis 21 ans, associé avec mon frère **{Associé avec frère}**, on est 2. On a un salarié **{Présence de salarié}**. Pour la production laitière je n'étais pas passionné du tout au départ, j'ai fait des études parce que je ne savais pas quoi faire. On nous demande ce qu'on veut faire quand on est très jeune, on s'oriente vers là où on peut. C'est venu petit à petit. Mon père me faisait participer à l'exploitation familiale, déjà à l'époque il y avait beaucoup de lait. Mon père était passionné, mon frère aussi. Moi je m'occupais de l'alimentation, lui de la génétique mais c'était pendant mes études durant les weekend. Sorti des études, je me suis dirigé vers le contrôle laitier. J'ai préféré aller conseiller les éleveurs plutôt que travailler chez soi parce que chez soi on n'a pas d'heure **{Inconvénient d'être propriétaire : beaucoup d'heures de travail}**. Mon père n'avait pas d'heure. Et donc au final je me suis rendu compte que chez les autres ce n'était pas facile non plus. J'ai travaillé une période sur la ferme avec mon frère et ça nous a plu, c'est rentré comme ça. Nous nous sommes installés avec mon frère. Il y a le goût aussi d'arriver à des performances techniques et économiques **{Désir de performance}** et de la réussite, c'est des challenges en permanence. C'est le seul truc qui nous motivait. On s'est mis beaucoup de contraintes sur les heures. On s'est fixé des heures avec mon frère, on se couche toujours à heure fixe. Ce qui fait que quand on travaille, on n'est pas libre. On est plus comme des salariés, quand on travaille, on ne fait rien d'autre. On ne s'arrête pas pour discuter des heures, pour aller chez le voisin ou

autre. Il y a un petit peu de plaisir mais on est bien obligé de faire des concessions. Nos épouses ne travaillent pas forcément dans le même secteur, nos amis non plus. Donc voilà, tout est organisé autour de ça en fait. C'est vrai qu'on est de plus en plus contrôlé {**Augmentation des contrôles**}. On a beaucoup de contraintes actuellement, environnementales, etc. {**Beaucoup de contraintes**} mais moi je ne les ai jamais ressenties comme telles. C'est surtout le fait d'être contrôlé derrière qui me dérange. C'est vraiment le fait d'être obligé de le faire, alors qu'on le faisait auparavant. Auparavant on avait calculé qu'on avait intérêt à le faire donc on le faisait. Maintenant on l'applique systématiquement pour tout le monde. Mais on s'aperçoit qu'on est toujours à s'adapter {**Nécessite une adaptation continue**}. L'adaptation la plus difficile, c'est avec le système des quotas. On est obligé de calculer des rentabilités avec une contrainte toujours à ne pas dépasser {**Le quota comme une contrainte**}.

*Modérateur : on reparlera des points négatifs tout à l'heure, on continue le tour de table*

9 : Ça va faire 22 ans que je suis installé, je suis gérant avec un employé à plein temps {**Présence de salarié**}. J'ai toujours adoré les vaches {**Avantage de l'agriculture : travailler avec les animaux**}, je préférais aller avec mes parents plutôt que faire mes devoirs, je n'ai jamais aimé l'école. C'est une passion, une vocation. Ce qui me plaît dans la vache laitière, c'est tout ce qui est technique, on peut tout faire. Alors que dans les autres productions, pas autant.

*Modérateur : Qu'est-ce qui vous plaît dans le fait d'avoir son entreprise ?*

9 : Prouver que je pouvais faire quelque chose, car j'ai jamais pu le faire à l'école. Réalisation de soi {**Avantage d'être propriétaire : Réalisation de soi**}.

10 : Producteur depuis 32 ans. Né dedans, on ne m'a pas dit tu feras ça, petit depuis l'âge de 5 ou 6 ans je disais déjà que je serais agriculteur. Donc c'est venu après l'école. Je me suis installé avec mes parents {**Installation par transfert intergénérationnel**} dans la production de céréales et lait. J'y ai pris goût, je m'occupais de tout ce qui était administratif, 20 ans après mes parents ont tout arrêté, puis j'ai tout repris tout seul avec un salarié. Je me suis installé avec mon fils {**Associé avec fils**} et un salarié {**Présence de salarié**}. C'est un métier que j'ai toujours aimé. Aujourd'hui même si c'est difficile, on progresse, je continue d'aller de l'avant.

*Modérateur : Qu'est-ce que vous aimez dans le métier ?*

10: Par exemple en céréale on sème et on récolte, c'est la nature ; idem pour les vaches, on les fait naître, on les fait progresser et tout {**Avantage de l'agriculture : travailler avec la nature**}... il y a toujours l'objectif de performance, toujours de l'avant {**Désir de performance**}. Après il y a d'autres choses qui passent à côté parce qu'on ne peut pas être partout, c'est peut-être un peu l'inconvénient, mais bon...

*Modérateur : côté négatif, brièvement quels sont les principaux points négatifs ?*

4 : Traite du dimanche matin, il faut se lever {**Inconvénient du métier : traite tous les jours**}. C'est un peu gênant, dur physiquement {**Inconvénient du métier : travail physique**}.



3 : Après je pense que ça a évolué. Quand nous nous sommes installés, le dimanche matin ce n'était pas gênant de se lever. Aujourd'hui c'est plus pesant, vis-à-vis du monde qui nous entoure, ils ont plus de liberté. Avec la famille, essayer de ne pas être trop différent des gens qui travaillent autour de nous **{Inconvénient du métier : différence du mode vie}**.

6 : On devient marginal **{Inconvénient du métier : marginalité}**

3 : Aujourd'hui ça doit faire cogiter les jeunes.

10 : Dépend de l'organisation du travail. On s'est imposé des règles avec les jeunes : pour la traite du weekend, on fait un weekend sur trois, on n'a pas des horaires de bureau mais presque. On tourne tous les 3 et donc pour nous ce n'est pas une contrainte. Ça leur permet de faire leurs matchs de foot le weekend ou de s'occuper de leur famille. De toute façon on l'a choisi, on l'a voulu.

*Modérateur : Dans la situation actuelle, qu'est-ce qui vous dérange dans le fait d'être agriculteur ?*

9 : C'est un investissement lourd, donc il faut voir sur le long terme. Les règles du jeu changent tout le temps avec l'Europe **{Inconvénient du métier : changement constant des règles du jeu}**, et nous on s'adapte à chaque fois, ça c'est une contrainte.

2 : C'est ce qu'on appelle des agriculteurs girouettes, dû aux contraintes.

5 : On est obligé de rendre des compte, on a des choses imposées comme par exemple avec la PAC, au niveau environnemental et aussi des normes **{PAC et normes perçues comme une contrainte imposée}**.

6 : On le comprend mais c'est toujours cette épée de Damoclès que sont les normes **{Normes perçues comme une contrainte}**.

2 : L'inconvénient pour moi c'est le regard des autres **{Inconvénient du métier : perception de la société}** qui nous qualifient de chasseurs de prime, de pollueurs, nous reprochant de vivre aux dépens de la société. J'ai ma femme qui travaille dans un autre domaine où lorsqu'il y a des réunions si je pouvais me cacher d'être agriculteur, je le ferai.

*Modérateur : Pourquoi ?*

2 : Parce qu'aujourd'hui on est pris à témoin. Il a 10 ans les règles étaient les mêmes, notamment au niveau environnemental, mais aujourd'hui on nous montre du doigt. Les contraintes environnementales viennent de la pression populaire qui a conduit les politiques à nous mettre des lois, des contraintes, et aujourd'hui on subit **{Subir les lois}**, par rapport à l'air, au paysage.

3 : On subit car quand même on est dépendant de la PAC **{Dépendant de la PAC}**.

2 : Parce que c'est un moyen de pression, on n'a pas de liberté.

10 : Mais est-ce que ce n'est pas un peu de notre faute ce qui nous arrive aussi ? On n'en parle pas de ce qui nous arrive aujourd'hui, on n'informe pas les gens de ce qui se passe dans l'agriculture.

2 : J'ai des gens qui me disent : comment ça se fait qu'on ne vous entend pas ?

6 : Dans les autres secteurs aussi c'est pareil. Dans le monde actuel, on parle seulement des points négatifs, pas des points positifs.

8 : Le problème c'est de comment l'expliquer aux gens. On ne l'a jamais expliqué, alors que c'était à nous de l'expliquer. On reçoit beaucoup d'écoles, c'est plus facile quand ils sont petits que quand ils ont 17-18 ans. Quand les enfants viennent dans les fermes, ils ne savent pas du tout ce qui sort d'une vache. Quand on parle avec les professeurs et qu'on leur parle de performance, tout de suite pour eux performance c'est égal à pollution, mais pourtant c'est souvent l'inverse, les études le prouvent. Même au Québec il y a des démonstrations qui sont faites dans ce sens-là, mais tout le monde pense que plus on est performant plus on pollue. Se faire traiter de pollueur, c'est assez pénible. On n'est pas conducteur de poids lourd, on pourrait manifester contre les transporteurs pour leur dire que ça suffit.

3 : Aujourd'hui, les élus disent que l'environnement n'appartient pas qu'aux agriculteurs. Quand j'entends ça je me dis où est-ce qu'on va parce qu'en attendant aujourd'hui qui l'entretient ?

2 : Un agriculteur m'avait fait la remarque juste et bonne : c'était un citoyen normal qui était admiratif, qui était dans une plaine. On admirait le spectacle c'était le printemps, c'était de toute beauté. Le citoyen était en extase devant ce tableau et faisait remarquer à l'agriculteur que la nature était belle. L'agriculteur lui dit non ce n'est pas la nature, c'est l'agriculture ça, si c'était la nature ce serait des fougères partout. Autre point important dans les inconvénients : le système. Aujourd'hui on vit dans un système où nous producteurs nous ne faisons que subir {Inconvénient du métier : subir le système}. On n'a aucun moyen de pression, on subit à tout niveau, en amont, en aval, et là ça devient désagréable.

3 : Je pense que ça c'est une culture, on n'était que des producteurs, aujourd'hui on voit où ça nous mène et on ne maîtrise plus rien du tout. Comme vous disiez tout à l'heure qu'au Canada les gens ne savent pas ce qu'on produit, je vous assure qu'en France on ne sait pas vraiment ce que devient le lait {Manque de communication en aval de la production}.

4 : C'est vrai qu'on a un métier qui fait travailler beaucoup de monde à côté.

*Modérateur : Quelle est la stratégie de base de l'exploitation, l'objectif de votre entreprise ?*

9 : Dégager un revenu {Stratégie = revenu}.

*Modérateur : il y a un montant ?*

2 : Dégager le maximum de revenu {Stratégie = revenu maximum}.

*Modérateur : Est-ce que c'est un revenu pour couvrir les dettes ou un revenu pour mieux vivre ?*

8 : C'est pour mieux vivre, pas pour devenir riche mais pour mieux vivre {**Stratégie = revenu pour mieux vivre**}

10 : Je vais vous donner un exemple. Justement je viens d'installer deux jeunes sur mon exploitation. La mentalité de l'un est qu'il investit toute sa vie pour avoir un capital à sa retraite. Par contre, le deuxième salarié dit : c'est pour gagner ma vie. Il aurait très bien pu travailler à l'extérieur et avoir son salaire tous les mois. La relation avec l'argent est différente, la mentalité a changé. À la fin de l'année on veut avoir quelque chose.

8 : Ce n'est pas question d'années ou de mois, l'important est quand même de gagner plus d'argent {**Stratégie = améliorer revenu**}, ou même d'avoir un patrimoine à la fin, d'avoir une retraite {**Stratégie = revenu à la retraite**}.

10 : Différence entre les deux, celui qui ne vient pas du milieu agricole ne voit pas les choses de la même façon {**Différence de vision entre fils d'agriculteur et urbain devenu agriculteur**}. Mon fils est né dedans, l'autre s'est installé après, il n'était pas du milieu agricole. Les deux ont leurs avantages et leurs inconvénients, mais la relation n'est pas la même.

*Modérateur : Quelle est la stratégie des autres ?*

6 : Améliorer les conditions de travail, les miennes et celles des salariés {**Stratégie = améliorer les conditions de travail**}. Investir me permet un minimum de confort, par exemple un tracteur {**Investir pour avoir confort**}, acquérir une certaine hygiène de vie, pas arriver à la retraite difficilement, travailler avec plaisir.

3 : Transmission à la retraite {**Stratégie = transmission de l'entreprise**}.

*Modérateur : c'est important pour tous de transmettre son entreprise ?*

6 : J'y pense pas encore à la transmission {**Ne pense pas à la transmission**}.

4 : C'est vrai que si on a quelqu'un derrière pour reprendre on sera plus motivé, si on a personne on fait son maximum mais on est moins motivé {**Présence de relève augmente l'envie de transmettre**}.

8 : Pour la transmission c'est assurer sa famille, avoir quelque chose derrière, si on a un gros coup dur on se pose des questions. Quand on est salarié on ne se pose pas la question de savoir qu'est-ce qu'on laisse. Nous on laisse un patrimoine, pour les stratégies il y a des investissements qu'on peut faire {**Investir pour la transmission**}, et derrière on se dit que s'il arrive quelque chose, ma famille est couverte. On pense de plus en plus comme ça, il faut quand même y arriver à l'âge de la retraite pour en profiter.

2 : J'ai tout le temps pensé que si un jour j'avais un bilan à faire, je ne veux pas avoir à me reprocher d'avoir fait ce que j'ai fait. Si je n'ai pas fait quelque chose c'est parce que je ne pouvais pas ou je n'avais pas envie. Avoir capitalisé pour la retraite, cumuler un capital c'est important, mais ce serait dommage de ne pas en avoir profité avant. Et par rapport à mes objectifs moi c'est gagner de l'argent {**Stratégie = gagner de l'argent**}, c'est un objectif commun. Avoir un système d'organisation qui dégage du temps pour avoir la possibilité de dépenser l'argent gagné {**Stratégie = augmenter le temps libre**}. Être disponible.

8 : On est toujours obligé d'avoir une certaine taille. Pour avoir du temps libre, il faudrait que mon exploitation double si je veux avoir 4-5 semaines de vacances. Avoir des salariés, pour qu'on se remplace. Dégager du temps et répondre à des imprévus. Dans cette stratégie, plus on grossit plus il est possible de dégager du temps. Si on est seul c'est compliqué. C'est bien un certain temps mais on n'est pas garant de la viabilité de l'entreprise. On est obligé de grossir, pas forcément pour gagner plus mais pour avoir du temps libre {**Grossir pour avoir plus temps libre**}.

*Modérateur : Quel est le problème pour une personne seule ?*

8 : Il a plus de mal à dégager du temps libre, s'il lui arrive un problème ou s'il veut partir en vacances comme tout le monde il ne pourra pas {**Difficulté d'être exploitant individuel**}. Je ne me serais pas installé si j'étais tout seul {**Ne désire pas être exploitant individuel**}.

10 : Moi aussi même à mon époque, je n'ai pas voulu être seul {**Ne désire pas être exploitant individuel**}, et je n'ai jamais été seul d'ailleurs.

*Modérateur : Concernant la prise de décision, expliquez-moi au plan mental comme physique le processus quand vous prenez une décision d'investissement et quels sont les éléments qui vont avoir une influence sur votre prise de décision ?*

2 : Nous un investissement on le raisonne de la façon suivante, c'est la vétusté du matériel à remplacer qui peut être un facteur déclenchant {**Facteur influençant investissement : besoin**}. C'était vrai au départ et uniquement ça. Puis vient le phénomène fiscal qui nous a beaucoup influencés ces dernières années {**Facteur influençant investissement : fiscalité**}. Peut-être à tort pour certains, sûrement même.

*Modérateur : Pourquoi ?*

2 : Parce qu'il y a des investissements qui ont été réfléchis seulement en terme fiscal et dans une crise comme aujourd'hui, c'est très problématique. Ça va servir de leçon, c'est au moins un effet positif de la crise.

*Modérateur : Vous êtes combien à prendre les décisions ?*

2 : Deux à prendre des décisions, moi et mon frère {**Associés participent aux décisions**}.

*Modérateur : Comment ça se passe ? Ça prend combien de temps ?*

2 : On se concerte {**Concertation entre associés**} en général, le fait qu'on soit jumeaux, quand l'un a jugé un investissement logique, l'autre s'il n'y avait pas pensé il y avait au moins pensé à moitié. C'est quelque chose qu'on voit au niveau du matériel. Les données fiscales on les a tous les deux. On sait qu'on peut en jouer tous les deux. On se concerte certes mais on réfléchit vraiment pareil {**Pas de conflits lors des décisions**}.

*Modérateur : Donc ça prend combien de temps ?*

2 : Ça dépend du montant de l'investissement, ça peut être de 12 mois à 8 jours {**Durée du processus est variable**}.

5 : Il y a des investissements courants. Quand un matériel est fini d'amortir, qu'il a encore une valeur, on réinvestit.

4 : Il y a aussi des grosses casses, on change le matériel plutôt que de le faire réparer. Ça dépend de l'utilité qu'on va en faire.

6 : Nous on fonctionne différemment. J'ai un beau-frère très créatif, mon mari voit avec lui et moi je vois au niveau économique **{Division des tâches entre associés}**. Le matériel courant c'est vraiment eux qui voient ça. Pour les investissements lourds, on fait les démarches à 3, on est complémentaires **{Processus différents selon type d'investissement}** **{Concertation entre associés}**.

*Modérateur : Comment ça se déroule ?*

6 : Par rapport à des choix d'environnement. Stratégiquement parlant, si on agrandit, c'est pour avoir plus de revenu **{Grossir pour avoir plus de revenu}**. On veut ça comme revenu supplémentaire, et on fait. Tout investissement nécessite un objectif précis pour tous les trois, sinon ça va pas **{Investissement doit satisfaire tous les associés}**. L'objectif des investissements est d'avoir plus d'argent et travailler un peu moins **{Investissement pour augmenter revenu}** **{Investissement pour diminuer temps de travail}**. Il ne faut pas qu'on ait à travailler trop. On prend des aides extérieures, un conseiller **{Consulte conseiller pour aider la décision}**. On va voir d'autres exploitations **{Consulte agriculteurs pour aider la décision}**. Ce n'est pas fait sans réflexion **{Investissement exige de la réflexion}**.

4 : On en parle au comptable **{Discussion avec comptable}**, au banquier **{Discussion avec banquier}**.

*Modérateur : Les autres, comment ça se passe la prise de décision ?*

5 : Ça dépend à quel niveau **{Processus différents selon type d'investissement}**. Comme là par exemple on a fait de gros investissements, le projet venait de moi ; il y avait tout l'ancien site à mettre aux normes, reconstruire pour les vaches laitières. Donc j'ai cherché autour pour monter notre projet. On est 4 exploitations à s'être regroupées. Quand tout le monde a été d'accord **{Investissement doit satisfaire tous les associés}** on a monté notre étude économique avec le CER, qui s'avère juste et pas juste. Au début ça marchait. On a fait venir une entreprise pour faire les devis, puis nous nous sommes concertés **{Concertation entre associés}**, ça tenait la route donc on est allé voir le banquier.

*Modérateur : L'objectif de l'investissement, c'était quoi ?*

5 : C'était déjà que tout le monde continue à tirer un revenu de son quota **{Objectif de l'investissement = revenu}**. Il y a deux associés sans repreneur, donc il faut penser à trouver une transmission **{Objectif de l'investissement = transmission}** et créer un outil performant en n'y passant pas plus de temps, moins de main-d'œuvre disponible **{Objectif de l'investissement = diminuer temps de travail}**.

3 : Pareil il faut qu'on puisse diminuer la charge de travail **{Objectif de l'investissement = diminuer temps de travail}**.

*Modérateur : C'est votre objectif premier ?*

3 : Il faut que ce soit plus facile, plus simple avec moins de travail. S'il arrive quelque chose à l'un d'entre nous, il ne faut pas que l'outil devienne ingérable. Il faut qu'une personne puisse gérer au moins pendant un moment. S'il arrive quelque chose, que l'exploitation ne soit pas en péril.

8 : Il y a trois sortes d'investissement **{Différents types d'investissement}** : renouvellement de matériel, ça peut être des opportunités comme par exemple cette année c'est une mauvaise année à peu près pour tout le monde, donc on peut vendre du vieux matériel. Ensuite il y a les améliorations techniques du troupeau, si on a de gros projets d'amélioration et finalement les investissements pour raisons fiscales. Nous avons écarté depuis 15 ans tout investissement pour des raisons fiscales **{Fiscalité n'influence pas les décisions}**. Fiscalement on joue autrement, sur l'effectif des animaux, une année sur deux. On arrive à gérer comme on peut. Car quand notre père nous a transmis une partie de l'exploitation, quand on a des amortissements comme ça au niveau fiscal où on amortit sur 3 ans du matériel, on ne peut plus rien gérer, on ne sait plus combien ça nous coûte. Nous par exemple on amortit un tracteur sur 7 ans. Le financement est lié à l'amortissement. Fiscalement, on peut créer des charges artificielles, on peut mettre un amortissement sur 3 ans. Par contre il y a des opportunités à certaines périodes où on a des taux d'intérêt très bas **{Facteur influençant investissement : taux d'intérêt}**, on a eu des possibilités de placement au titre privé, non pas au niveau de l'exploitation, mais je ne suis pas idiot d'emprunter pour placer. Stratégie dans investissement selon le taux d'intérêt (1,80%).

*Modérateur : Donc le taux d'intérêt est un facteur, la fiscalité aussi. Les autres, comment se prennent les décisions ?*

10 : Chez moi par exemple il y a eu beaucoup d'évolution depuis 15 ans, j'ai toujours travaillé avec les comptables **{Discussion avec comptable}**, budget prévisionnel sur 5 ans **{Utilisation d'un budget prévisionnel}** qu'on a toujours respecté, avec investissement prévisionnel sur 5 ans avec un budget année par année **{Utilisation d'un budget annuel}**, toujours respecté plus ou moins, et ça permet de voir un peu plus loin.

3 : Par rapport à un projet dans la durée, c'est plus compliqué, comment sera-t-on en 2015 ? On n'avait pas prévu que ça arriverait en 2010 ou en 2009. C'est vrai qu'on s'est un peu trompé là-dessus. Que ce soit au niveau de la transformation ou de la gestion des quotas, on ne maîtrise pas beaucoup de choses. On s'aperçoit que les règles changent **{Changement des règles du jeu}**. L'information et l'environnement changent toujours, on se demande aujourd'hui où on en est, par rapport à 2, 3 ou 4 ans quand on nous disait que les quotas allaient terminer, aujourd'hui on ne sait pas quand les quotas se termineront **{Problème de transmission de l'information}**. On est perdu, on n'a plus de repères **{Manque de repères}**. On a beau faire un prévisionnel avec des objectifs, on peut se demander où on va. Est-ce qu'on a fait trop confiance ? Aujourd'hui on se demande comment faire pour reprendre la main là-dessus et redevenir influent.

10 : On a fait des budgets prévisionnels, nous par exemple il y a 4 ou 5 ans quand on a fait des gros projets. Le prix du lait n'a pas été tenu, bien sûr. Donc on refait des budgets prévisionnels aujourd'hui avec des prix du lait plus bas pour qu'on puisse passer, c'est-à-dire des amortissements qui s'allongent, etc. Aujourd'hui on n'a pas le choix.

*Modérateur : Justement, avec cet environnement, est-ce que ça vous bloque dans vos investissements ?*

8 : Nous ne faisons que des investissements de renouvellement mais les expansions ce n'est plus possible d'en faire **{Arrêt des projets d'envergure}**.

*Modérateur : Et vous, avez-vous fait des projets d'expansion quand même ?*

2 : Oui il y a 2 ans, un matin je suis allé voir mon frère et je lui ai proposé de travailler en commun. Le fait de travailler en commun ne me gêne pas, donc nous sommes allés voir des voisins et on a eu un projet : la mise en commun de 5 fermes. C'était bien il y a 2 ans. Depuis le contexte a totalement changé, on se pose beaucoup de questions. Le projet est à la veille de se réaliser, mais on se pose beaucoup de questions. Par rapport à ce qui a été dit, aujourd'hui c'est de l'incertitude, on nous balance des informations **{Problème de transmission de l'information}**, on n'a plus de repères **{Manque de repères}**. Nous sommes balancés dans tous les sens. Pour les panneaux photovoltaïques, on a même des lois rétroactives. On peut changer le futur mais aussi le passé.

3 : Avant on pouvait avoir des projets, on pouvait avoir des exploitations avec des bâtiments qui arrivaient à 20-25 ans, se dire qu'on peut reconstruire, je peux repartir. Aujourd'hui on a des outils, on ne sait plus quoi en faire.

2 : À l'époque on nous disait : investissez, ça rapporte. Et c'est vrai, on était dans une conjoncture où on était plus performant, avec une meilleure rentabilité. On ne se posait pas de questions, on y allait, on gagnait. Aujourd'hui c'est totalement faux, on n'a plus droit à l'erreur et les conséquences sont dramatiques parce que les capitaux sont tellement importants au départ. Une erreur de stratégie et si je me plante, ce que j'ai pu gagner en 23 ans je le perds en 6 mois.

*Modérateur : Question par rapport à la décision d'investissement, l'importance de la fiscalité ?*

2 : La fiscalité, il ne faut pas mettre ça en avant, c'était pour les petits investissements **{Facteur influençant les petits investissements : fiscalité}**.

10 : Ce n'est pas la fiscalité qui influence **{La fiscalité n'influence pas les décisions}**.

8 : À l'époque où le prix du lait était toujours le même, ça va toucher quoi ? 5 % de l'exploitation ? Ça n'a aucun intérêt. En 2007 sur 50 exploitations du département, on nous a dit que 25 % des investissements étaient liés à la fiscalité **{Facteur influençant les investissements : fiscalité}**.

*Modérateur : Comment décidez-vous le financement de vos investissements ?*

8 : Quand on investit, on ne fait pas d'autofinancement **{Pas d'autofinancement}**, si la banque suit, c'est 100 % d'emprunt **{Financement selon banque}**. C'est l'entreprise qui emprunte et nous on n'emprunte pas, moi je n'emprunterai jamais pour m'acheter une voiture.

3 : Comme on est plusieurs associés et qu'on n'a pas le même fond, toujours 100 % d'emprunt **{Pas d'autofinancement}**.

2 : On emprunte quand les taux d'intérêt sont très intéressants **{Facteur influençant financement : taux d'intérêt}**. On autofinance si les taux ne sont pas intéressants **{Augmentation autofinancement si taux élevés}**. C'est vraiment un paramètre à prendre en compte.

*Modérateur : Est-ce que vous avez une limite d'endettement ? À partir de quel pourcentage vous arrêtez d'emprunter ?*

2 : Il y a deux jours, j'ai clôturé mon exercice 2008-2009. On a autofinancé **{Pas d'emprunt}** tous les investissements faits pendant cette période-là, parce qu'en fin de compte on avait du disponible. Je m'aperçois que de ne plus avoir d'échéances à remettre à la banque ça nous libère **{Arrêt des emprunts augmente la liberté}**. C'est quelque chose qu'on n'avait pas remarqué, on était endetté comme tout le monde, on était monté à 80% d'endettement, on s'aperçoit qu'on est beaucoup plus libre comme ça.

*Modérateur : Vous aviez 80 % d'endettement ?*

2 : Oui dans l'entreprise au départ.

10 : Taux d'endettement car on n'a pas le choix **{Subit le financement}**.

8 : Nous on arrive à un maximum d'endettement autour de 45 %.

10 : Nous c'est notre objectif mais au départ on ne peut pas faire autrement.

8 : Aujourd'hui on est dans ces zones-là, mais on ne cherche pas forcément à le diminuer **{Ne cherche pas l'indépendance face à la banque}**.

*Modérateur : Vous ne cherchez pas par exemple à diminuer votre taux d'endettement ?*

2 : Non, mais ça ne me gêne pas de diminuer.

*Modérateur : Pourquoi alors vous êtes à 50 % d'endettement ?*

10 : Ça nous permet un roulement **{Endettement permet roulement}**, enfin c'est lourd quand même, c'est risqué **{Endettement est plus risqué qu'autofinancement}**.

3 : Quand on a fait l'investissement, on n'était pas là.

8 : Quand on s'installe, on a un endettement privé d'abord, on achète des parts, etc., donc l'endettement privé est à 100 %. Au bout d'un certain temps, quand on arrive à un endettement autour de 40 % sur exploitation et plus d'endettement privé, il y a quand même une amélioration par rapport au départ. L'objectif de baisser à 30% ça voudrait dire qu'il y a une certaine stagnation de l'entreprise pour moi. Une exploitation qui n'a plus d'endettement stagne **{Pas d'endettement signifie la stagnation de l'entreprise}**.

2 : Quel intérêt aurait-on à avoir un investissement à 30 % ?



3 : Les investissements courants ça va être autour de 3 ans, sinon 5 ans sur le matériel. Sur des bâtiments on est entre 12 et 15 ans {Durée d'endettement dépend du type d'investissement}. On ne peut rien changer. Si on pouvait bouger sur 6 ans, on n'aurait pas le même amortissement. Les entreprises, les artisans, les PME, si on leur dit qu'il faut qu'ils amortissent sur 15 ans, ils vous disent : mais vous êtes fous !

2 : D'où ma question de savoir quel est l'intérêt de descendre à 30 % d'endettement. Mis à part l'indépendance vis-à-vis du banquier {Diminution du taux d'endettement permet indépendance face au banquier} qui nous fait un grand sourire quand on est à 50 %, donc on n'a pas d'intérêt. C'était valable jusqu'à il y a encore un an. Si les prix continuent à se casser la gueule, qu'on n'a pas d'entreprise solide et qu'on n'est pas capable de provisionner de l'argent, c'est un problème de fou. La conjoncture est ce qu'elle est, l'endettement qu'il soit de 80 % ou de 40 % ça ne résout pas le problème. On peut avoir des cas où les créanciers mangent tout le capital.

*Modérateur : Les banques vous prêtent selon quelle base ?*

10 : Ils prêtent selon des taux et des cautions {Prêts selon exigences}.

2 : Il y a des cautions solidaires, c'est la société qui nous aide en cas de période extrême. Après on a le système d'hypothèque ou alors le gage, mais ça engage un bien précis. L'avantage de la caution solidaire, c'est que l'on peut aller chercher dans les biens de la famille, des parents.

6 : Sur du matériel aussi.

*Modérateur : Maintenant, j'aimerais savoir tout ce qui contrôle vos décisions ?*

10 : Il y a le prix de revient à prendre en compte, on n'a pas trop le choix. Il n'y a pas que ça mais on doit passer par là. On se décide en partie sur ça. On espère à court terme que le prix du lait va augmenter, mais en attendant c'est le prix de revient qui nous guide {Facteur influençant décision : prix de revient}.

2 : Puisqu'on parle des producteurs de porc, eux, ils connaissent bien leur prix de revient, ils savent jusqu'à combien ils peuvent descendre. Pour nous c'est un outil, il est très important de savoir ce qu'il faut garder pour nous par rapport à la distribution, c'est le marché qui fait le prix.

8 : Le coût de revient c'est bien et on a toujours travaillé sur ça, tous les mois on essaie de baisser coût de revient, on essaie de travailler dessus. On est 3 et on travaille en permanence dessus, mais aujourd'hui on ne va pas arrêter de nourrir les animaux pour ça.

2 : Il y a un facteur maintenant très influent, c'est la transmissibilité {Facteur influençant décision : la transmission de l'entreprise} : si un agriculteur n'a pas de jeune pour prendre la suite, les décisions ne seront pas forcément les mêmes.

*Modérateur : Quel est le rôle du conseiller agricole sur votre prise de décision ?*

6 : Le conseiller agricole n'a pas vraiment d'influence {Le conseiller n'a pas d'influence sur les décisions}.

8 : L'aide comptable peut nous donner des pistes {**Facteur influençant financement : aide comptable**} : vous aurez tant de disponibilité, on se réfère aux tableaux.

10 : Faut savoir s'entourer {**Facteur influençant les décisions : entourage**}.

2 : Moi j'attends du technicien qu'il valide ma prise de décision, ce que je veux faire. Mais ce n'est pas lui qui va m'orienter, ce n'est pas lui qui va me dire d'investir dans des lapins. C'est moi qui cherche les informations, par exemple je lis les journaux {**Facteur influençant les décisions : recherche d'informations**}. Le problème c'est que les choses changent vite et quand l'investissement est fait, c'est fait. Les gens peuvent changer de discours, mais si je fais un investissement il est là. L'information en général, je la cherche chez des interlocuteurs, des agriculteurs {**Recherche d'informations auprès d'autres agriculteurs**}. Les risques ne sont pas forcément énormes pour nous, mais encore moins pour les conseillers. Aujourd'hui on s'aperçoit qu'il y a des choses qui n'étaient pas prévues, et c'est peut-être à nous de voir si on peut voir différemment, et à nos chers conseillers de se remettre en cause {**Perte de confiance envers les conseillers**}.

8 : Nous on va chercher beaucoup d'informations sur internet concernant les autres pays {**Facteur influençant les décisions : recherche d'informations**} (USA, Canada), souvent ils ont de l'avance. Aux USA ils ont 10 ans d'avance sur tout ce qui s'est passé au niveau politique et agricole. Ils ont eu un système super libéral mais avec des aides derrière. Nous on s'attendait un peu à ça, quand on regarde, on voit que ça se déroulait de la même façon avec dix ans de retard. Ça nous donnait une idée de comment on pouvait évoluer, puisqu'il y avait déjà ce qui se passait à l'ouest.

2 : Nos matières grises, nos têtes pensantes n'ont pas cette idée-là. Contrairement à ce qui se passe à l'ouest, ils se disent que si ça a fonctionné, pourquoi on ne le ferait pas chez nous.

8 : Par rapport aux investissements techniques il y a des centres de recherche qui donnent beaucoup d'info libres sur internet {**Facteur influençant les décisions : recherche d'informations**}. Donc on arrive à avoir beaucoup, beaucoup de renseignements pour améliorer nos compétences techniques, la conduite des animaux, la performance et même le revenu.

*Modérateur : Quels sont les autres facteurs qui influencent vos décisions ?*

6 : Taux d'endettement {**Facteur influençant les décisions : taux d'endettement**}, c'est un critère, ça fait partie du tableau de bord on s'en sert tout le temps.

*Modérateur : Qu'est ce qui influence votre performance ?*

10 : Volonté de chacun {**Facteur influençant la performance = Volonté de chacun**}. Si on veut être performant il faut y aller parce que si la performance n'est pas un objectif permanent on se laisse couler.

2 : La motivation {**Facteur influençant la performance = Motivation**}.

10 : La motivation y est pour quelque chose {**Facteur influençant la performance = Motivation**}, mais pas seulement. Après c'est l'opportunité aussi, comme faire des

recherches, s'informer, améliorer mon résultat ; c'est jamais négatif on apprend toujours quelque chose {Facteur influençant la performance = Augmentation des connaissances}.

3 : Pour la performance économique, on est dans des systèmes de production plus ou moins établis. On ne va pas se dire du jour au lendemain qu'on va faire certaines choses, on parle beaucoup du pâturage et d'autres choses.

8 : Oui tu as raison, la performance c'est quand même donner une ligne de mire, se donner une ligne de conduite et s'y tenir.

3 : Elle est propre à chacun je pense, parce que chacun a une exploitation située à un endroit donné. On a un regroupement de petites exploitations, on n'a pas 150 hectares autour des bâtiments, chacun n'a pas la chance d'avoir ça. Après je dirais qu'on est parti sur un choix mais pas toujours facile, parce que c'est vrai qu'on a des investissements sur le long terme, on ne va pas se dire du jour au lendemain hop on change.

6 : On a une identité il faut la garder.

3 : Aujourd'hui c'est vrai qu'on a tendance à nous culpabiliser : vous n'êtes pas bon au niveau des prix de revient, etc. Il faut se dire quand même qu'on travaille avec des animaux, on travaille sur des terrains et que les aléas climatiques et les soucis sanitaires on n'en est pas à l'abri {Facteur influençant la performance = Aléas naturels}. Le jour où ça arrive, même si on est très bon au niveau technique, on peut se ramasser. Quand on parle de rentabilité économique, ça pourrait être très important pour couvrir tout ça.

8 : Pour la performance, justement c'est de maîtriser tous ces aléas. La performance est liée à ça {Facteur influençant la performance = Aléas naturels}. Prévoir les aléas, par exemple avoir quelqu'un qui te remplace si tu tombes malade. Il faut essayer de prévoir à long terme, d'anticiper et de maintenir cette ligne.

3 : Tu vas être plus fragile à certains moments de ta carrière, c'est-à-dire que si tu décides d'agrandir ou d'ouvrir ton troupeau tu sais que tu vas passer peut-être 4 ou 5 ans où tu seras beaucoup plus exposé que si tu es en situation où tu maîtrises tout. Tu as beau vouloir tout prévoir ça peut t'arriver. Si ça t'arrive en 2007 c'est moins gênant, si ça t'arrive cette année ça peut mettre en péril ton exploitation.

2 : Moi pour la performance ce que j'entends c'est que c'est un peu l'objectif final de chacun {Performance représente l'atteinte de l'objectif}. Moi si je prends le mien je reviens un peu au départ : c'est de gagner de l'argent et avoir le plus de temps disponible et donc plus je serai performant plus j'aurai de temps disponible.

8 : Je n'aime pas être performant si c'est lié au hasard. Si la performance est seulement liée aux marchés ça ne marche pas.

4 : Il faut une bonne maîtrise des charges {Facteur influençant la performance = maîtrise des charges}.

8 : Il faut souvent partir très très bas et se dire qu'on passera le cap car on avait prévu qu'il pouvait y avoir des aléas.

10 : Quand on ne maîtrise pas on le voit bien, on ne serait pas là si on n'avait pas prévu.

8 : En 2007-2008 les prix du lait étaient exceptionnels. Ça n'a pas duré très longtemps il y a des charges qui se sont alourdies, il y a des choses qui étaient emballées dans les charges du prix du lait.

4 : C'est là qu'on était naïf, et l'environnement aussi. Tous nos conseillers, personne n'avait prévu ça, personne n'a dit attention à la baisse du prix du lait.

8 : Nous de notre côté on n'y croit pas quand il y a une embellie.

6 : Gagner de l'argent, ce n'est pas vraiment dans la mentalité. Faire des heures oui mais pas gagner trop d'argent.

3 : Aujourd'hui dans les mentalités, un agriculteur il ne faut pas forcément qu'il gagne trop d'argent.

*Modérateur : Qui croit ça ?*

10 : Les politiques pensent ça un peu, que les agriculteurs ne doivent pas faire trop d'argent, mais pas qu'eux.

## Annexe 7. Restitution aux producteurs

# 2010

### Restitutions aux groupes de discussion sur la prise de décision des producteurs laitiers Comparaison Québec/France



Fanny Lepage  
Doctorante  
Montpellier Supagro  
Juin 2010

Suite aux groupes de discussion auxquels vous avez participé au début de l'année 2010, je vous présente aujourd'hui une synthèse des principaux enseignements que j'en ai tirés. Le document est présenté sous la forme questions-réponses où vous retrouverez donc facilement les thèmes que nous avons abordés. Pour ceux qui n'ont pas le temps ou l'envie de lire cette synthèse de 10 pages, en voici un bref résumé. Bonne lecture !

Malgré les nombreuses différences d'une rive à l'autre de l'océan dans le système de régulation laitière, la logique des producteurs est fortement semblable. Il semble évident que l'on devient producteur laitier par l'opportunité d'avoir eu des parents eux-mêmes exploitants. L'amour des animaux, de la nature, du travail diversifié et flexible ainsi que l'envie du défi de gérer composent les principaux attraits de l'agriculture. Toutefois, les aspects négatifs du métier sont plus différenciés. Au Québec, les difficultés au niveau humain, telles que l'isolement, les nombreuses heures de travail et l'association vie de famille et vie d'entrepreneur, sont fréquemment mentionnées. En France, suite à la libéralisation du secteur, ce sont les contraintes économiques et administratives qui rendent le métier plus ardu.

Au niveau stratégique, le même cycle comportant trois stratégies successives s'applique, et ce quel que soit le pays. La première stratégie, celle qui est priorisée durant la première décennie, est la viabilité de l'exploitation et l'obtention d'un revenu décent. Dès que le dirigeant se sent en sécurité au plan financier, la seconde stratégie remplace la première en visant l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail. Durant les 10-15 dernières années d'exploitation, le dirigeant adopte alors soit l'objectif de se construire une retraite satisfaisante soit le transfert de l'entreprise lorsqu'il y a présence de relève. La principale différence entre les deux pays est la nouvelle pression qu'exerce le marché sur ces stratégies dans le cas de la France. Cette pression force les producteurs à revenir à la stratégie de départ : viabilité de l'entreprise qui les oblige à abandonner l'objectif d'amélioration des conditions de travail ou à retarder la retraite.

Il est possible de distinguer trois types d'investissement : de routine, sur les projets d'envergure et par opportunité. Autant les projets d'envergure sont préparés, réfléchis et discutés, autant la décision d'investissement de routine se prend rapidement et sans trop d'évaluation. Ce manque de préparation semble être à l'origine de certains excès qui, lorsqu'ils sont répétés, peuvent nuire à la performance de l'exploitation.

Dans les deux pays, les éléments d'aide à la décision sont nombreux : recherche d'information, présence du conseiller en gestion, discussion avec les associés. Toutefois, en France, on dénote également des éléments qui contrôlent la décision comme les variations de prix, les changements de politique et l'incertitude face à l'avenir.

La performance semble dépendre du contexte « humain » de l'exploitation, notamment la bonne entente entre associés, la motivation au travail et la passion pour le métier.

## **1. Pourquoi ont-ils choisi d'être agriculteur et chef d'entreprise ? Qu'est-ce qu'ils aiment dans ce métier ?**

Que ce soit au Québec ou en France, les raisons du choix du métier d'agriculteur ou encore les éléments appréciés dans cette profession, sont les mêmes. Dans la très grande majorité des cas, le choix d'être d'agriculteur se fait par opportunité. Presque tous les participants ont en effet repris la ferme de leurs parents ou de leurs beaux-parents. Le fait de vouloir pérenniser l'exploitation familiale où ils ont grandi est la principale raison de ce choix. L'envie de devenir agriculteur est ressentie depuis le plus jeune âge avec une certitude rarement ébranlée. La plupart des exploitants n'ont jamais réfléchi aux autres choix de carrière pouvant s'offrir à eux. Ceux qui y ont pensé ou qui ont déjà travaillé à l'extérieur déclarent que l'opportunité de reprendre l'exploitation familiale est difficile à refuser, le choix de reprendre l'entreprise se fait ainsi davantage par opportunisme que par pure volonté d'être agriculteur et chef d'entreprise.

Trois éléments reviennent dans la plupart des discours quant aux avantages du métier. Le premier, mentionné par 61 % des participants au Québec et 56 % en France, concerne l'organisation du travail : diversité, liberté, flexibilité, qualité de vie (qui est cependant moins présente chez les producteurs français). Le fait d'avoir de nombreuses tâches diversifiées au cours des journées et des saisons, d'être libre de l'organiser même si elles restent dépendantes du climat, ainsi que de jouir d'une flexibilité permettant, par exemple, d'accueillir les enfants à la rentrée de l'école rend le métier d'agriculteur agréable.

Le second élément concerne le statut de chef d'entreprise. Être son propre patron et par là-même responsable des décisions et de leurs conséquences (bonnes ou mauvaises), est la principale motivation avancée par les producteurs lorsqu'on leur demande pourquoi ils ne sont pas simplement ouvriers agricoles (54 % des participants québécois et 56 % des français). Le fait de voir progresser l'entreprise et de travailler pour atteindre les objectifs fixés, constitue la principale source de satisfaction dans ce métier. Les agriculteurs rencontrés ne craignent pas les défis, motivés à poursuivre leur activité malgré les périodes difficiles, mus par profonde passion du métier, qui prime sur l'intérêt financier.

Enfin, le travail à l'extérieur et avec des animaux représente le troisième avantage du métier d'agriculteur (43 % des participants québécois et 49 % des français). Certains aspects contraignants (pluie à la saison des foins ou encore vêlage durant la nuit), peuvent être perçus comme un plaisir, une motivation et même un défi.

## **2. Quels sont les inconvénients d'être producteur laitier ?**

### ***Au Québec***

Pour les producteurs québécois, les inconvénients du métier se trouvent au niveau humain. L'isolement arrivant en tête de déclarations (39 % des participants). Ils déplorent cette situation qui selon eux ne leur permet pas de se positionner par rapport aux autres producteurs pour favoriser leur stimulation. L'isolement nuit à la comparaison avec les autres producteurs et à la stimulation de faire mieux. Certains producteurs tentent d'y remédier en organisant des cafés/rencontres ou des groupes de discussion durant lesquels ils échangent sur leurs bonnes et mauvaises expériences.

Loin derrière l'isolement, vient le rythme de vie difficile (21 % des participants). La difficulté ou parfois l'impossibilité d'accompagner les enfants lors de leurs activités ou de fréquenter les amis ainsi que les longues journées de travail attristent les producteurs qui aimeraient pouvoir participer davantage à la vie familiale et communautaire. C'est justement ce rythme de vie contraignant qui entraîne en partie l'isolement des fermes déploré par la majorité.

Les derniers éléments désagréables du métier concernent la difficulté de trouver de la main-d'œuvre compétente et l'incapacité des chefs d'entreprise à leur offrir des conditions de travail et des avantages sociaux semblables à ceux des autres secteurs économiques (7 % des participants).

### ***En France***

Les critiques faites par les producteurs français face à leur métier démontrent bien un environnement politico-économique différent entre la France et le Québec. Les inconvénients administratifs et économiques apparaissent aussi liés à l'ouverture du marché et l'évolution de la PAC. Mais c'est d'abord au niveau humain et social que s'expriment le plus de plaintes (46 %) : le fait d'être mal perçus ou incompris du reste de la société, l'augmentation de la concurrence, la compétition entre producteurs qui accroissent l'isolement, la quantité d'heures de travail ainsi que la difficulté physique.



Les fortes variations de l'environnement économique auxquelles les producteurs sont soumis depuis les dernières années constituent alors le deuxième type de critique (41 % des participants). La forte volatilité du prix du lait qui en résulte ainsi que des charges croissantes entraînent une forte incertitude face à l'avenir. Les producteurs semblent geler leurs décisions du fait d'un avenir trouble qui leur empêche toute visibilité à long, moyen et même court terme. Les producteurs laitiers français ont l'impression d'être soumis à un système qui leur enlève toute maîtrise tant sur l'aval que sur l'amont. Dans cette situation où les règles du jeu changent constamment, ils se sentent abandonnés, déplorant le manque de préparation des exploitations et des exploitants à la fin des quotas envisagée en 2015. Ne se sentant pas accompagnés dans cette perspective, ils réclament une plus grande clarté de l'information qui leur est transmise.

Enfin, les contraintes administratives et les contrôles considérés comme exagérés apparaissent en troisième position des inconvénients du métier d'agriculteur (29 %). Que ce soit au niveau de l'environnement ou de la traçabilité, les exigences de la PAC sont ressenties comme une pression permanente sur le métier d'agriculteur.

### **3. Quelle est la stratégie des exploitations ?**

Les groupes de discussion ont permis de définir trois stratégies principales présentes dans les exploitations laitières des deux pays qui se succèdent au cours du cycle professionnel de l'éleveur laitier :

- a. À la reprise de l'exploitation, l'objectif est d'en vivre et de diminuer les dettes. Le producteur cherche à rendre son entreprise viable tout en pouvant dégager un revenu personnel décent.
- b. Lorsque le revenu satisfait les exploitants, l'objectif devient l'amélioration des conditions de vie et de travail, par exemple en diminuant le nombre d'heures travaillées ou en perfectionnant les équipements pour augmenter le confort en diminuant l'effort.
- c. Lorsque les conditions de travail sont satisfaisantes, ce qui coïncide avec l'approche de la retraite, l'objectif devient soit de tirer un maximum de revenu pour la retraite soit de s'assurer que l'exploitation sera transférable (par la diminution des dettes ou par des investissements).

C'est la stratégie du moment qui dicte les décisions d'investissement, celles-ci influençant alors directement le niveau de performance. Par exemple, un agriculteur dont la stratégie vise l'amélioration de ses conditions de travail par l'achat de matériel considère que sa performance est meilleure lorsque le travail à l'étable est moins pénible. Le producteur est

alors prêt à négliger la rentabilité de ses achats à condition que ceux-ci lui permettent de diminuer les heures de travail. Cette stratégie a cependant ses limites surtout lorsqu'elle touche au capital de production. Par exemple, la vente de vaches pour diminuer le temps de travail peut parfois entraîner l'insatisfaction du producteur. La diminution du nombre de vaches ou la sous-utilisation des installations comme l'étable, sont en effet considérées par certains comme une certaine forme de régression ou de « gestion à l'envers ».

Bien que le cycle stratégique évoqué concerne les deux terrains d'études, il existe deux particularités en France. D'une part, l'intérêt pour la transmission de l'exploitation semble moindre chez les producteurs français, ce qui s'explique par l'incertitude croissante face à l'avenir. Les exploitants ne perçoivent alors pas l'intérêt de la transmission, employés à tenter de gérer avec la PAC présente. D'autre part, avec la pression exercée par le marché sur la diminution du prix du lait notamment en 2008, la majorité des producteurs ont été forcés de revenir à la stratégie de départ, c'est-à-dire la viabilité de la ferme et l'obtention d'un revenu décent, délaissant aussi l'amélioration des conditions de travail et repoussant le moment de la retraite ou de la transmission. Ce changement spontané de stratégie apparaît difficile à assumer par les exploitants laitiers, perçu comme un échec et une frustration.

#### **4. Comment se prend la décision d'investissement ?**

Il existe trois types d'investissement, clairement identifiés par les producteurs et auxquels s'applique un processus de décision propre à chacun d'eux :

##### **a. Investissements de routine**

Ce premier type comprend principalement le renouvellement des équipements et dans le cas québécois, l'achat de quotas pour combler l'augmentation de productivité. Comme ils sont considérés comme routiniers et nécessaires à la poursuite de l'activité, très peu de préparation leur est accordée. Le processus de décision est donc très bref et se fait selon la disponibilité en ressources financières. Il semble toutefois que ce ne soit pas uniquement le besoin qui guide ces investissements mais également l'impact au niveau fiscal. La peur de l'impôt est répandue tant chez les producteurs français que québécois. La crise du prix du lait en France a par ailleurs fortement freiné ces investissements, le processus décisionnel s'est rallongé et affiné.

## **b. Investissements dans des projets d'envergure**

Dans cette catégorie sont répertoriés les projets d'agrandissement ou de modifications importantes de l'exploitation comme par exemple la rénovation de la laiterie, la construction d'une nouvelle étable ou l'achat d'un robot de traite. Ce type d'investissement est réfléchi sur le long terme et les exploitants collectent le maximum d'informations afin de prendre la meilleure décision possible. La première étape d'un tel projet est en effet une longue période de réflexion qui peut aller jusqu'à une dizaine d'années durant laquelle les projets sont hiérarchisés. Les discussions parmi les associés ainsi que les membres de la famille et parfois les employés, sont nombreuses. Lorsque la décision primaire est prise, par exemple la construction d'un nouveau bâtiment, l'exploitant entre dans une phase de collecte d'informations visant à définir les détails du projet. Celle-ci passe notamment par les revues spécialisées et internet, les formations et diverses réunions agricoles, par les discussions et les visites aux autres producteurs laitiers ainsi qu'au conseiller en gestion pour faire approuver le réalisme du projet et adapter le budget correspondant. Il s'agit donc d'un type d'investissement précédé d'un processus de prise de décision beaucoup plus construit que celui concernant les investissements de routine. Cette importante préparation est liée aux implications d'un tel projet sur l'avenir de l'exploitation, tant au niveau de l'outil de production que du résultat financier. Il est effectivement plus risqué d'investir en vue de doubler l'outil de production que pour acheter annuellement 1 kilo de quota.

En France, la chute du prix du lait a touché ce type d'investissement au point que ce sujet a pratiquement disparu du discours des éleveurs laitiers rencontrés, le report ou l'abandon de projets d'envergure étant courant. Ces producteurs sont confrontés à un environnement en perpétuel changement ce qui ne leur permet pas d'évaluer la viabilité de tels projets, qui demandent dans la majorité des cas un financement sur le long terme.

## **c. Investissements d'opportunité**

Ce dernier type d'investissement, bien que peu fréquent, peut radicalement changer l'avenir de l'exploitation. Il ne concerne pratiquement que l'achat d'une exploitation voisine dans le cas québécois et la terre du propriétaire foncier dans le cas français. Au Québec, la majorité des producteurs sont propriétaires de leur terre tandis qu'en France, ils sont souvent locataires. La notion d'investissement d'opportunité n'a donc pas la même signification dans les deux cas. Alors qu'au Québec, l'achat de terre correspond à une stratégie de croissance, en France, c'est la condition même de la survie de l'activité.

Au Québec, bien que 11 % des répondants mentionnent que le métier d'agriculteur ne tolère pas les coups de tête, 50 % avouent qu'il est difficile d'ignorer une telle opportunité, même si l'investissement n'est pas réellement justifiable. La décision est prise rapidement et la stratégie de l'entreprise n'est ainsi souvent pas prise en compte. Il est toutefois important de mentionner que ce type d'opportunité ne s'offre pas à tous et qu'elle n'apparaît dans le meilleur des cas qu'une seule fois dans une vie d'éleveur laitier.

Dans le cas français, où l'incertitude prévaut, l'acquisition de terres est au centre des enjeux compte tenu du prix élevé de celle-ci, qui risque de mettre en péril l'exploitation.

## **5. Particularités de l'investissement au Québec**

Lors des groupes de discussion au Québec, nous avons repéré en plus des trois principaux types d'investissement, deux éléments particuliers du processus de décision : l'achat de quotas et les « petits extras » que s'octroient les producteurs.

### **a. Le quota**

À l'exception de celui nécessaire au projet d'expansion, l'achat de quotas est à mettre en relation avec l'augmentation de la productivité des vaches. Au lieu de diminuer le nombre de vaches, les producteurs préfèrent ainsi acheter 1 ou 2 kilos de quotas supplémentaires, qui leur permet de garder leur étable remplie. Pour 39 % des producteurs qui se sont exprimés, cet achat n'est pas considéré comme une dépense, la décision étant facile à prendre quel que soit le prix. Ils ne consultent pas leur conseiller en gestion et certains achètent ces quotas avant même de demander un prêt à leur institution bancaire. C'est pourquoi nous considérons dans ce cas l'achat de quotas comme un investissement de routine pour lequel la réflexion et le processus de décision sont de très courte durée. Deux exploitants ont mentionné que le plafond aujourd'hui imposé au prix des quotas facilite encore la prise de décision et par là même l'expansion de leur activité laitière. Seulement 7 % des participants ont évoqué l'éventualité d'une disparition des quotas laitiers canadiens, mentionnant une incertitude face aux quotas qui les incitent à diminuer la durée des emprunts correspondant à leur achat. Bien que désolés du sort des producteurs français, la plupart des participants ne semblent pas envisager une situation semblable au Canada, continuant alors à investir dans les quotas sans en évaluer les conséquences à moyen ou long terme.

## **b. Les petits extras**

Même si c'est un sujet quelque peu tabou, certains producteurs se sont exprimés sur les investissements de confort qu'ils s'accordent et qu'ils qualifient de « petits extras » au niveau de la machinerie. C'est du renouvellement du matériel qui se fait sans trop de préparation ni suivi des conseillers. Deux questions principales émanent de ce type de dépense : pourquoi les agriculteurs agissent-ils ainsi et d'où vient l'argent nécessaire ? Au Québec, une grande partie des investissements va à l'acquisition de quotas, achat totalement dématérialisé alors que les producteurs désirent avoir devant eux des preuves concrètes de leur « travail ». Ils profitent donc du renouvellement du matériel pour effectuer un achat dont ils sont fiers et avec lequel ils ressentent du plaisir à travailler. Il est cependant important de mentionner que cette tendance se retrouve surtout dans la phase stratégique « amélioration des conditions de vie et de travail » ou encore celle « retraite et transmission ». Les exploitants dont l'objectif vise la viabilité de l'entreprise et l'obtention d'un revenu décent sont moins portés sur ce type de dépense. La raison évidente est le taux d'endettement élevé, l'endettement semblant être le principal moyen d'acquisition du matériel. Les producteurs sont d'ailleurs conscients que si l'accès à l'endettement était moins facile, ils ne pourraient plus se permettre ces « extras ».

Les « extras » semblent également avoir été présents chez les producteurs français, certains avouant que les investissements de mises aux normes ont été beaucoup plus importants que nécessaire, du fait d'une bonne conjoncture. Ils se rendent compte qu'il y a parfois eu exagération et qu'aujourd'hui avec un prix du lait plus faible, il est difficile de faire face aux annuités. La pression vers la libéralisation du marché semble donc être un mécanisme efficace pour contrer de telles dépenses qui ne sont ni rentables ni productives.

## **6. Comment se prend la décision du financement ?**

La décision du financement suit un processus parallèle à celui des investissements tant pour l'emprunt que pour l'autofinancement. Deux typologies ressortent du discours des exploitants. La première s'appuie sur le type d'investissement avec deux logiques de financement différentes selon qu'il s'agit d'investissement de routine ou de projet d'envergure/opportunité. La seconde est liée au comportement du producteur et à sa politique d'endettement.

Pour financer les achats de routine, le processus décisionnel est très court et n'est pas enrichi de conseils extérieurs. Certains producteurs effectuent même les achats avant d'aller voir le

banquier pour emprunter. Toutefois, les exploitants qui ont mis en place une politique d'endettement (25 % des participants) possèdent davantage de repères qui évitent les excès. Leurs politiques d'endettement peuvent prendre plusieurs formes : maximisation de l'autofinancement, minimisation de la durée des emprunts, réduction de l'endettement par hectolitre de lait, etc. Les producteurs qui n'ont pas de politique d'endettement sont plus enclins à un endettement à 100 % et ils s'autorisent plus facilement des petits « extras » étant financés par emprunt.

Pour les projets d'envergure et les opportunités, le processus est beaucoup plus complet et encadré. Les sommes engagées et les risques pris étant supérieurs à ceux de la première catégorie, la décision est aussi plus réfléchie. Le budget est souvent évalué par le conseiller de gestion et discuté en famille. Les producteurs analysent ou font faire l'analyse des conséquences à long terme sur les annuités et les revenus attendus du projet ainsi financé.

En France, les stratégies financières sont plus structurées qu'au Québec avec deux types principaux. La première stratégie consiste à maximiser l'autofinancement et à diminuer au maximum la durée des emprunts pour garder une plus grande capacité d'adaptation. La seconde, qui semble préférée, favorise les emprunts à long terme avec autofinancement minimal, les producteurs préférant avoir plus de trésorerie, augmenter les charges et diminuer les charges sociales.

## **7. Quels sont les éléments qui influencent la prise de décision ?**

Il faut d'abord rappeler que l'objectif des groupes de discussion était de tenter de comprendre les mécanismes de prise de décisions et les éléments qui les influencent, notamment au niveau des investissements et leur financement, qui ont un impact majeur sur la performance des exploitations. Ces groupes de discussion ont ainsi permis d'identifier les éléments influençant le choix de l'investissement et par conséquent du financement de celui-ci qui, comme on l'a mentionné, est dans la majorité des cas, fait dans le respect de la stratégie mise en place par le chef d'entreprise.

Au Québec, ce sont principalement des éléments facilitant la prise de décision qui sont apparus tandis qu'en France la présence de facteurs contrôlant celle-ci est beaucoup plus forte. Dans les deux pays, le choix d'investissement repose sur la discussion avec les associés et les membres de la famille. L'objectif de ces discussions étant d'obtenir l'accord de tous

dans le projet, elles peuvent être considérées autant comme facilitant que contrôlant la décision.

En second lieu, c'est le conseiller en gestion qui occupe la place prédominante dans la finalisation de la décision les projets d'envergure même si certains producteurs affirment qu'il ne décide pas à leur place. L'intervention du conseiller est particulièrement présente à des moments clés comme la reprise de l'exploitation lorsque la stratégie est d'avoir une entreprise rentable, la mise en place de projet d'envergure et la transmission. Toutefois, le conseiller peut également être considéré comme un mécanisme de contrôle qui est néanmoins facilement contournable. Certains producteurs restent prudents face aux suggestions de leur conseiller qui sont parfois jugées trop ambitieuses ou qui sont trop déphasées de la stratégie de l'exploitation.

La recherche d'information est aussi un moyen de prendre une décision plus éclairée. La recherche d'information prend différentes formes : lectures, visites de salon agricole, d'autres agriculteurs et de plusieurs fournisseurs.

Au Québec, deux autres éléments apparaissent de façon récurrente dans les discours : les opportunités et l'aspect émotionnel. Le fait que ces producteurs ont moins d'incertitude en ce qui concerne le prix du lait, la quantité à produire et l'avenir du secteur laitier laisse plus de place à l'influence des émotions et des opportunités. Le prix du lait ou la réglementation n'ont donc que très peu d'influence sur la prise de décision étant donné leur très grande stabilité.

En France, la conjoncture, les lois, les mises aux normes, le prix de revient, le prix du lait et l'impact fiscal ont beaucoup d'influence sur la prise de décision concernant les investissements. Les producteurs français semblent depuis quelques années plus attentifs à la rentabilité de leur investissement. La pression qu'exerce le marché de plus en plus libéralisé pousse les exploitants à délaissier quelque peu les petits « extras » et à approfondir la réflexion préalable aux décisions d'opportunité.

Au niveau du financement, ce sont principalement les critères tels que le taux d'endettement, la capacité de remboursement, le taux d'intérêt et la politique d'endettement qui influencent la décision. Avoir une politique d'endettement tant en durée et en pourcentage qu'en choix du moment de l'investissement pour attendre la fin d'un prêt par exemple permet d'éviter les excès.

## **8. Qu'est-ce qui influence la performance ?**

C'est l'aspect « humain » qui semble avoir le plus d'influence sur la performance de l'exploitation. La motivation, la bonne entente entre associés, l'envie de faire progresser l'activité et la satisfaction au travail sont déterminants pour atteindre les objectifs fixés par le chef d'entreprise. Pour la majorité des producteurs rencontrés possédant une exploitation performante, à la question « Pourquoi certaines exploitations agricoles vont moins bien que d'autres ? » les réponses visaient, en plus de l'aspect humain, la mauvaise gestion technique et l'excès d'équipement.

## **9. Conclusion**

Outre le contexte politico-économique, les différences entre producteurs québécois et français ne sont pas nombreuses. Ces groupes de discussion ont fait apparaître des gens passionnés par leur métier, dont ils espèrent pouvoir vivre et, dans la majorité des cas, transmettre leur outil de production et partager leur passion avec les générations suivantes. Le message est clair, on ne fait pas d'agriculture pour faire de l'argent mais plutôt pour la qualité de vie et le désir d'entreprendre.

Les rencontres en France ont permis de constater le manque de repères et l'angoisse des producteurs face à l'avenir. Les moyens mis en place pour accompagner les producteurs dans ce contexte mouvant sont insuffisants, voire nuls. Les exploitants désirent être mieux informés mais également mieux formés pour être mieux préparés à affronter le marché.

Au Québec, le discours le plus courant concernant l'avenir est celui du « statu quo », n'entrevoiant pas de changement et surtout ne le souhaitant pas. Regardant leurs collègues français et mentionnant la possibilité, non désirée, de la fin de la gestion de l'offre, leur discours devient alors semblable à celui des producteurs français.



Pour terminer cette synthèse, je tiens à remercier René Roy, de Valacta, au Québec, qui a facilité le contact avec les groupes conseillers agricoles et M. Jacques Mathé, du CER France, qui a géré l'organisation des rencontres en France. Merci à tous ceux, et principalement les conseillers des diverses régions du Québec et de la France, qui se sont impliqués dans ces rencontres.

Si vous avez des commentaires ou des questions, j'aurai plaisir à les recevoir et y répondre. Vous pouvez communiquer avec moi : [lepage@supagro.inra.fr](mailto:lepage@supagro.inra.fr)

Je vous souhaite un bel été ! À une prochaine fois,  
Fanny Lepage



## Annexe 8. Définition des termes comptables

**Tableau A8.1. Le compte de résultats**

	Charges	Produits
<b>Produits d'exploitation</b>		
- Production vendue		
- Production stockée		
- Subventions d'exploitation		
- Autres produits de gestion		
<b>Total des produits d'exploitation</b>		
<b>Charges d'exploitation</b>		
- Charges variables de production		
- Autres charges externes		
- Salaires		
- Prélèvements		
- Charges sociales		
- Dotations aux amortissements		
- Autres charges		
<b>Total des charges d'exploitation</b>		
<b>Résultat d'exploitation</b>		
<b>Produits financiers</b>		
<b>Charges financières</b>		
<b>Résultat financier</b>		
<b>Produits exceptionnels</b>		
<b>Charges exceptionnelles</b>		
<b>Résultat exceptionnel</b>		
<b>Résultat avant impôt</b>		
- Impôt sur les bénéfices		
<b>Résultat net</b>		

**Tableau A8.2. Le bilan financier**

Actif	Passif
Actif Immobilisé	Capitaux propres
- Immobilisations incorporelles	Passif à court terme
- Immobilisations corporelles	- Découvert
- Immobilisations financières	- Dettes court terme
Actifs circulant	- Dettes fournisseurs
- Stock	- Marge de crédit
- Créances	Passif Moyen long terme
- Disponibilité	- Dettes MLT
- Placement CT	
<b>Total de l'actif</b>	<b>Total du passif</b>

## Annexe 9. Caractéristiques descriptives des échantillons

**Tableau A9.1. La structure des exploitations de l'échantillon québécois**

Variables (n)	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Nombre de vaches</b>	50,7 (346)	51,1 (346)	53,1 (346)	54,9 (346)	55,5 (345)	57,8 (345)	60,6 (344)	61 (345)	60,9 (343)	63,2 (342)
<b>Quantité de lait produit (litres)</b>	381377 (346)	398665 (346)	418098 (346)	438363 (346)	444425 (346)	467304 (345)	485901 (345)	488873 (345)	495557 (344)	519745 (344)
<b>Lait par vache (litres)</b>	7477 (346)	7752 (346)	7801 (346)	7907 (346)	7941 (345)	7990 (345)	7913 (344)	7911 (345)	8037 (343)	8136 (342)
<b>Quota détenu (kg MG/jour)</b>	39 (346)	42 (346)	44 (346)	46 (346)	47 (346)	49 (345)	50 (345)	51 (345)	52 (344)	54 (343)
<b>Quota détenu (litres)<sup>81</sup></b>	395 417 (346)	425833 (346)	446111 (346)	466389 (346)	476528 (346)	496806 (345)	506944 (345)	517083 (345)	527222 (344)	547500 (343)
<b>Quantité de lait vendu (litres)</b>	373759 (346)	391097 (346)	409153 (346)	420458 (346)	428139 (345)	458957 (345)	478320 (345)	480062 (345)	486860 (344)	511781 (344)
<b>Prix moyen par litre de lait vendu (\$)</b>	0,5717 (346)	0,5817 (346)	0,6074 (346)	0,6331 (346)	0,6369 (345)	0,6563 (345)	0,6704 (345)	0,7176 (345)	0,7359 (344)	0,7716 (344)
<b>Superficie cultivée (ha)</b>	107 (345)	109 (346)	112 (346)	114 (346)	117 (346)	119 (346)	121 (346)	123 (346)	125 (346)	126 (346)
<b>Terres louées (% de la surface totale)</b>	24,3 (159)	22,9 (168)	24,1 (160)	23,3 (135)	23,3 (145)	25,1 (163)	25,0 (146)	25,2 (150)	26,8 (146)	26,3 (147)
<b>Age moyen du propriétaire principal</b>	44,2 (340)	44,7 (339)	45,5 (337)	45,4 (345)	45,2 (344)	45,3 (342)	45,6 (342)	45,8 (342)	46,2 (341)	46,9 (338)
<b>UTP familiale</b>	1,64 (345)	1,64 (345)	1,67 (345)	1,66 (345)	1,64 (345)	1,65 (345)	1,67 (345)	1,67 (345)	1,71 (345)	1,71 (345)
<b>UTP employée</b>	0,57 (286)	0,59 (289)	0,63 (288)	0,70 (288)	0,70 (297)	0,74 (295)	0,77 (298)	0,82 (297)	0,81 (297)	0,83 (297)

<sup>81</sup> Pour transformer le quota en kg de mg par jour en litres par année, nous sommes partie de la quantité de mg moyenne dans un hectolitre de lait (CCL) soit 3.6 kg/hl. Nous avons par la suite déterminé à combien d'hl correspondait 39 kg de mg/jour soit 10.83 hl = 1083 litres/jour et donc 395 417 litres par années.

**Tableau A9.2. La structure des exploitations de l'échantillon français**

<b>Variables (n)</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Nombre de vaches</b>	45 (254)	45,1 (254)	45,9 (254)	46,4 (252)	46,3 (253)	45,2 (253)	45,3 (253)	45,4 (253)	45,2 (253)	47,2 (240)
<b>Quantité de lait produit (litres)</b>	246991 (254)	250828 (254)	254519 (254)	257995 (254)	263038 (253)	259474 (253)	260774 (253)	269314 (253)	265697 (253)	272743 (248)
<b>Lait par vache (litres)</b>	5385 (254)	5464 (254)	5471 (254)	5467 (252)	5595 (253)	5628 (253)	5653 (253)	5786 (253)	5777 (253)	5699 (240)
<b>Quota détenu (litres)</b>	237035 (254)	239823 (254)	242977 (254)	245414 (254)	247693 (253)	248921 (253)	253378 (253)	256759 (253)	261610 (253)	265237 (249)
<b>Quantité de lait vendu (litres)</b>	238479 (252)	241585 (252)	244894 (252)	249022 (251)	254058 (250)	250547 (250)	252467 (250)	261255 (251)	257627 (251)	266697 (245)
<b>Prix moyen par litre de lait vendu (euros)</b>	0,3254 (252)	0,3221 (252)	0,3318 (252)	0,342 (251)	0,3338 (250)	0,3286 (250)	0,3202 (250)	0,3119 (251)	0,303 (251)	0,3233 (246)
<b>Superficie cultivée (hectares)</b>	69 (254)	70 (254)	72 (254)	72 (254)	73 (254)	74 (254)	75 (254)	76 (254)	76 (254)	78 (254)
<b>Terres louées (% des terres cultivées)</b>	79,5 (246)	79,1 (246)	78,6 (247)	78,3 (247)	77,6 (247)	77,1 (247)	76,8 (246)	76,3 (244)	75,8 (245)	74,6 (244)
<b>Age du propriétaire principal</b>	42,7 (254)	43,6 (254)	44,3 (254)	45 (254)	45,5 (253)	45,9 (252)	46,3 (254)	47,5 (254)	48,1 (254)	48,4 (254)
<b>Heures travaillées par la main-d'œuvre non salariée</b>	3925	3926	3913	3819	2646	2617	2611	2613	2575	2541
<b>Heures salariées par la main-d'œuvre salariée</b>	883 (42)	974 (42)	926 (44)	992 (43)	864 (48)	817 (38)	852 (39)	1016 (42)	890 (46)	865 (51)

**Tableau A9.3. Le compte de résultat des exploitations de l'échantillon québécois**

<b>Variables (n)</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Produits exploitation</b>	261275	282551	311035	335943	337990	366704	395671	412534	428970	463918
- <b>Lait et subsides</b>	214394 (346)	228011 (346)	249179 (346)	266009 (346)	271979 (346)	301475 (345)	321170 (345)	345095 (346)	357760 (344)	394198 (344)
- <b>Taux spécialisation (%)<sup>82</sup></b>	82	81	80	79	80	82	81	84	83	85
<b>Produits financiers</b>	330 (173)	390 (195)	400 (195)	1341 (200)	1325 (174)	1263 (165)	417 (166)	308 (185)	1150 (166)	1040 (171)
<b>Produits exceptionnels</b>	5010 (61)	4045 (45)	4609 (19)	9321 (24)	5769 (26)	8708 (19)	7394 (27)	11016 (22)	7066 (21)	12938 (26)
<b>Charges d'exploitation</b>	186796	199671	219061	232003	246487	265232	285721	288406	309755	317567
<b>Charges financières</b>	22971 (346)	26977 (346)	33791 (345)	38710 (345)	36028 (345)	37521 (345)	36096 (344)	36482 (345)	42136 (342)	49605 (339)
<b>Charges exceptionnelles</b>	2194 (39)	1925 (39)	1921 (48)	3339 (41)	3402 (43)	3672 (42)	5299 (23)	4886 (32)	2213 (14)	3809 (37)
<b>Résultat net avant impôt</b>	17683	20022	20667	47406	17786	24337	31441	43830	31759	50648
<b>Prélèvements</b>	34725	36410	37826	20696	38470	40356	43045	44335	46540	48180
<b>Résultat avant impôt et prélèvements</b>	52308	56431	58493	66367	56256	64694	74487	88165	78298	98828

<sup>82</sup> Représente la part de lait et subsides dans les produits d'exploitation.

**Tableau A9.4. Le compte de résultats des exploitations de l'échantillon français**

<b>Variables (n)</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Produits exploitation</b>	126396	124332	129126	130294	133075	133469	140334	143826	147830	155362
- <b>Lait et subsides</b>	80298	80466	84211	88092	87324	84914	83594	84374	80647	87231 (252)
- <b>Taux spécialisation (%)</b>	64,9	65,5	65,9	69,2	66,6	65	60,1	60	55,7	56,3
<b>Produits financiers</b>	316 (223)	293 (221)	266 (221)	389 (226)	314 (229)	313 (225)	290 (221)	259 (220)	281 (217)	333 (222)
<b>Produits exceptionnels</b>	4915 (200)	7597 (203)	5232 (206)	5972 (207)	6360 (197)	7259 (198)	8770 (211)	8262 (205)	7594 (206)	12005 (202)
<b>Charges d'exploitation</b>	96885	96220	100818	106335	106198	110122	111982	115140	117359	122120
<b>Charges financières</b>	3561 (244)	3706 (242)	3741 (244)	3838 (240)	3706 (245)	3618 (244)	3565 (244)	3585 (241)	3538 (243)	3709 (242)
<b>Charges exceptionnelles</b>	3295 (116)	4466 (145)	2287 (140)	3067 (145)	3476 (120)	4553 (109)	5893 (124)	5152 (119)	3829 (120)	9604 (117)
<b>Résultat net avant impôt</b>	-4606	-6742	-3681	-9515	-8165	-13964	-9046	-6346	-6487	-5374
<b>Prélèvements</b>	33339	35101	31609	33309	35041	37817	35635	36109	38163	40495
<b>Résultat avant impôt et prélèvements</b>	28732	28359	27928	23794	26876	23854	29589	29763	31676	35122

**Tableau A9.5. Le bilan des exploitations de l'échantillon québécois**

<b>Variables (n)</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Actif circulant</b>	72113	79667	85050	90506	96964	102325	113392	129343	134493	144597
<b>Actif immobilisé</b>	1270506	1589219	1924920	1944583	2190499	2345674	2351450	2486638	2640848	2562272
<b>Actif total</b>	1342619	1662035	2009970	2035089	2287463	2440108	2464842	2615981	2775340	2706868
<b>Dettes CT</b>	59900	67012	77078	85003	98661	101790	105540	107412	123654	125373
<b>Dettes MLT</b>	318580	379396	452090	501183	556647	594435	625985	647866	702667	755713
<b>Dettes totales</b>	378480	446408	529168	586186	655307	696225	731525	755278	826321	881087
<b>Capitaux propres</b>	964139	1215626	1480802	1448903	1632156	1743883	1733317	1860703	1949019	1825781

**Tableau A9.6. Le bilan des exploitations de l'échantillon français**

<b>Variables (n)</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>Actif circulant</b>	71614	72091	75010	75525	76362	75201	78681	81666	82642	95148
<b>Actif immobilisé</b>	193716	206458	215931	214228	208141	209499	211542	216124	218062	222419
<b>Actif total</b>	265719	279094	291565	290550	285428	285654	291238	298820	301883	318721
<b>Dettes CT</b>	22894 (252)	22412 (253)	23290 (252)	23638 (250)	24624 (247)	28321 (250)	27295 (249)	28162 (250)	28233 (248)	32128 (248)
<b>Dettes MLT</b>	65442 (232)	71817 (234)	73069 (232)	72800 (233)	71505 (236)	71977 (235)	78482 (235)	79197 (237)	80966 (230)	84227 (229)
<b>Dettes totales</b>	82819 (253)	89097 (253)	90303 (253)	90863 (252)	92041 (250)	95348 (252)	100213 (252)	102081 (253)	101340 (253)	108728 (251)
<b>Capitaux propres</b>	183227	190347	201617	200402	194836	191056	191813	197141	200942	211276

## Annexe 10. Statistiques descriptives des variables manifestes

**Tableau A10.1. Nombre de propriétaire [Prop]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	1	4	1,69	0,73
Québec	1	5	2,04	0,86

**Tableau A10.2. Pourcentage des exploitations détenues par les différents types de lien entre les propriétaires [Lien]**

Pays	Individuel	Couple	Intergénérationnel	Autres associés
France	45	23	11	21
Québec	27	33	24	16

**Tableau A10.3. Structure financière [SFin]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	5,15	0,44	0,57
Québec	0	2,15	0,43	0,29

**Tableau A10.4. Le fonds de roulement inversé [Froul\_inverse]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	4	0,4	0,46
Québec	0	6,92	1,05	0,69

**Tableau A10.5. Part des dettes à court terme [PDCT]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	100	13,16	21,97
Québec	0	100	15,92	11,70

**Tableau A10.6. La durée de remboursement [Durée]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	50	15,6	19,8
Québec	0	50	13,7	12,5

**Tableau A10.7. La part des comptes clients [Client]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	21,7	6,7	3,84
Québec	0	5	1,8	0,88



**Tableau A10.8. La part des comptes fournisseurs [Fourn]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	37,8	6,24	5,88
Québec	0	7,9	0,7	1,06

**Tableau A10.9. La présence de salariés [Salarié]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	3330	152,44	455,47
Québec	0	5,46	0,69	0,74

**Tableau A10.10. La part des terres louées [TLouée]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0	100	73,5	30,5
Québec	0	68,4	10,5	16,5

**Tableau A10.11. L'âge du dirigeant [Age\_inverse]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	30	71	51,6	7,65
Québec	20	81	53,7	9,89

**Tableau A10.12. Lait produit par vache [Lait]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	10,27	117,04	57,38	14,52
Québec	45,63	112,45	80,52	11,71

**Tableau A10.13. La productivité des actifs [ProdA]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	0,17	1,17	0,52	0,17
Québec	0,11	0,24	0,16	0,02

**Tableau A10.14. Le pourcentage de charges inversé [Pouch\_inverse]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	-19,2	72,9	42,7	10,9
Québec	13,9	67,3	44,6	7,42

**Tableau A10.15. Le nombre de vache [Vache]**

Pays	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-Type
France	8	139	45	22
Québec	27	270	61	30

**Tableau A10.16. La superficie des terres cultivées [Super]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	17,2	236,8	74,6	40
<b>Québec</b>	22,7	368,4	122,6	61,2

**Tableau A10.17. Le quota détenu [Quota]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	49119	966000	259638	143269
<b>Québec</b>	114620	2850143	529723	294338

**Tableau A10.18. Pourcentage des exploitations dans chaque cycle de vie [Cycle]**

<b>Pays</b>	<b>1 : revenu décent</b>	<b>2 : amélioration conditions vie/travail</b>	<b>3 : retraite ou transfert</b>
<b>France</b>	10	54	36
<b>Québec</b>	13	58	29

**Tableau A10.19. La diversité des investissements [Diver]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	4	1,67	0,91
<b>Québec</b>	0	5	1,72	1,01

**Tableau A10.20. La part des investissements d'expansion [PEAT]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	58,88	4,88	7,63
<b>Québec</b>	0	43,27	3,06	4,32

**Tableau A10.21. La part d'autres actifs dans l'expansion [PAAE]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	100	18,3	34,8
<b>Québec</b>	0	100	22,7	36,2

**Tableau A10.22. La part en terres dans l'expansion [PTEE]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	100	37,1	44
<b>Québec</b>	0	100	7,87	24,9

**Tableau A10.23. La part de bâtiments dans l'expansion [PBAE]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	100	13,9	30,6
<b>Québec</b>	0	100	9,59	23,4

**Tableau A10.24. La part de matériels dans l'expansion [PMAE]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	100	22,32	37,27
<b>Québec</b>	0	100	19,97	34,6

**Tableau A10.25. La part de quotas dans l'expansion [PQUE]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>				
<b>Québec</b>	0	100	29,2	39

**Tableau A10.26. La part des nouveaux emprunts [PEmp]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	571	42	60
<b>Québec</b>	0	947	117	147

**Tableau A10.27. La part des nouvelles dettes CT [PNDCT]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-Type</b>
<b>France</b>	0	100	21,5	37,5
<b>Québec</b>	0	100	21,7	34,7

**Tableau A10.28. La rentabilité économique [ROA]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>France</b>	-45.72	26.9	-0.25	8.48
<b>Québec</b>	-31.44	7.88	3.38	2.58

**Tableau A10.29. La rentabilité économique sans les prélèvements [ROASP]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>France</b>	-6.39	52.31	13.87	9.81
<b>Québec</b>	-3.2	10.4	5.4	1.8

**Tableau A10.30. La rentabilité financière [RFin]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>France</b>	-70.15	36.44	-2.1	12.33
<b>Québec</b>	-35.1	9.59	2.38	3.32

**Tableau A10.31. La rentabilité financière sans les prélèvements [RFinSP]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>France</b>	-9.1	99.44	18.85	15.19
<b>Québec</b>	-6.74	12.19	5.26	2.70

**Tableau A10.32. La marge de sécurité optimale sur les produits [MSOP]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>France</b>	-183.55	40.04	-21.40	39.14
<b>Québec</b>	-462.8	33.85	-5.70	27.99

**Tableau A10.33. La valeur ajoutée sur le chiffre d'affaires [VACA]**

<b>Pays</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
<b>France</b>	8.14	72.69	42.11	11.03
<b>Québec</b>	-16.8	64.19	37.34	10.42

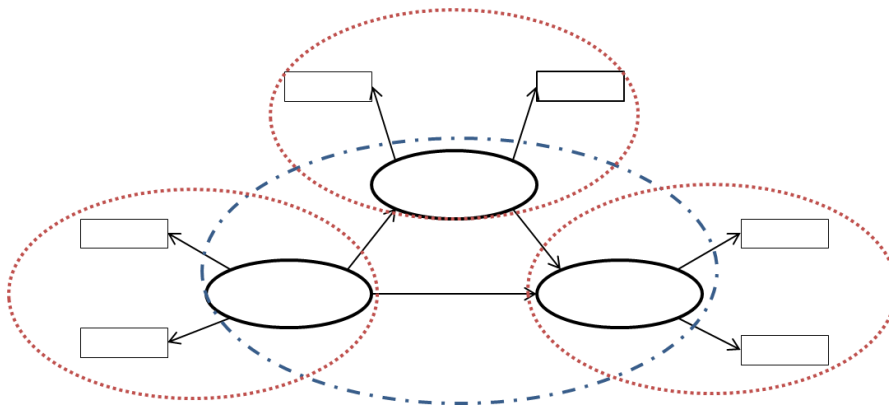
## **Annexe 11. Description de la méthode d'analyse statistique : les modèles d'équations structurelles**

Les **modèles d'équations structurelles (MES)** sont des modèles d'analyse qui permettent d'étudier les liens de causalité multiple entre un ensemble de variables latentes (VL) représentant un concept ou un construit non directement observable qui nécessite de réunir un ensemble d'indicateurs pour être mesuré (Roussel et al. 2002). Ces indicateurs sont nommés dans les MES, variables manifestes (VM), et sont des variables pour laquelle une mesure peut être directement recueillie (Jakobowicz 2007).

Les MES sont représentés par un graphique orienté dit « *path diagram* », où les variables (VL) sont schématisées par une forme sphérique et les variables manifestes (VM) par un rectangle (cf. Figure A11.1) (Jakobowicz 2007). Chaque VM est liée à une seule VL tandis que les VL peuvent être liées à plusieurs VM et VL. Dans le graphique orienté, les flèches liant les VL démontrent les relations de causalité qui sont vérifiées par le modèle.

Un MES est toujours défini par deux sous-modèles (Tenenhaus et al. 2005). Le premier (modèle de mesure ou externe) considère uniquement les relations entre les VM et VL tandis que le second (modèle structurel ou interne) concerne les relations entre les VL. Cette présentation se fait uniquement dans un but de compréhension et de validation du modèle. Dans les faits, l'estimation du modèle se fait simultanément pour les deux sous-modèles. Dans la figure A11.1, les modèles de mesure sont représentés par les cercles rouges et le modèle interne par le cercle bleu. La distinction entre les deux sous-modèles est nécessaire puisque la spécification du modèle externe est obligatoire avant d'évaluer la signification du modèle interne (Anderson et Gerbing 1982).

**Figure A11.1. Exemple d'un graphique orienté d'un MES**



Source : Jakobowicz (2007)

L'estimation des paramètres des MES peut être réalisée selon deux méthodes :

- la maximisation de la vraisemblance qui correspond à l'analyse de la structure de la covariance, dite méthode LISREL (Linear Structural Relationship) mise au point par Jöreskog (1970) ;
- la minimisation de la variance des résidus, méthode nommée l'approche PLS (Partial least squares) (Wold 1975 ; 1982 ; 1985). L'utilisation de PLS dans les MES est nommée « *Partial least squares Path Modeling* » soit PLSPM.

Plusieurs éléments divergent ou convergent entre ces deux méthodes. Jakobowicz (2010) dresse une liste d'une dizaine de publications faites depuis les années 1980 dont l'objet est la comparaison de ces méthodes. Par la synthèse de ces ouvrages, il propose une compilation des principales caractéristiques théoriques et méthodologiques entre LISREL et PLSPM et conclut que les deux approches sont davantage complémentaires que concurrentes (cf. Tableau A11.2).

**Tableau A11.2. Différences théoriques et méthodologiques entre l'approche PLSPM et l'approche LISREL**

<b>Critères</b>	<b>Approche PLSPM</b>	<b>LISREL (Linear Structural Relationship)</b>
<b>Objectif</b>	Orientée vers la réalisation des prévisions	Orientée vers l'estimation des paramètres
<b>Méthodologie</b>	Basée sur variance	Basée sur covariance
<b>Variables latentes (VL)</b>	Combinaison linéaire de ses VM	Combinaison linéaire de toutes les VM
<b>Relations entre les VL et les VM</b>	Type réflectif ou formatif	Type réflectif
<b>Optimalité</b>	Pour la précision des prévisions	Pour la précision des paramètres
<b>Qualité des sous-modèles</b>	Modèle externe meilleur car les VL sont contenues dans l'espace de leurs VM	Modèle interne meilleur car les VL sont estimées dans un espace non restreint
<b>Hypothèses</b>	Unidimensionnalité (réflectif)	Multinormalité des données + unidimensionnalité
<b>Complexité modèle</b>	Grande (ex: 100 VL, 1000 VM)	Réduite ou modérée (<100 VM)
<b>Taille échantillon</b>	30-100 cas	200-800 cas
<b>Données manquantes</b>	« NIPALS »	Prétraitement
<b>Identification</b>	Dans le cadre du modèle récursif, toujours identifiée	Dépend du modèle : au moins 3 VM par VL pour être correctement identifiée
<b>Consistance</b>	Consistance « au sens large »	Consistance des estimations
<b>Domaines</b>	Marketing, analyse sensorielle	Sociologie, psychologie

Source : Jakobowicz (2010)

Nous justifions l'utilisation de l'approche PLSPM par les différents types de relations entre les VL et les VM qu'elle permet de modéliser. Elle présente des avantages tels que l'absence d'hypothèse de multinormalité, le traitement des données manquantes et la faible taille d'échantillon nécessaire. De plus, la possibilité d'utiliser des relations réflectives et formatives, qui sont détaillées à la section suivante, est déterminante dans notre choix puisque la majorité de nos variables latentes sont construites selon le schéma formatif, que l'approche LISREL ne modélise pas. La définition des deux types de relation et leurs critères de sélection sont présentés à la section suivante. Il y est question des deux sous-modèles (externe et interne) et plus particulièrement des différents types de schémas externes. Par la suite, la procédure d'estimation et les critères de validation du modèle sont définis. Le tableau A11.3. indique les principales notations que nous utilisons au cours de ce chapitre.

**Tableau A11.3. Notations utilisées dans les PLSPM**

Concepts	Notations
Variable latente	$\xi$
Variable manifeste	$x$
Termes d'erreurs	$\varepsilon, \delta, \zeta$
Coefficient structurel	$\beta$
Loading	$\pi$

Source : Jakobowicz (2007)

*Sous-modèles de l'approche PLSPM et procédure d'estimation*

*Le modèle externe*

Tel que spécifié précédemment, le modèle externe est une sous-partie du modèle complet incluant les relations entre variables manifestes et latentes (Jakobowicz 2007). L'approche PLSPM modélise deux principaux types de schémas (réflectif et formatif) du modèle externe. Il existe un troisième schéma dit MIMIC<sup>83</sup> (multiple effect indicators for multiple causes), qui est rarement utilisé ou discuté dans la littérature et qui n'est pas utilisé dans cette thèse. La distinction et la spécification des schémas sont majeures puisqu'elles influencent la qualité du modèle et par conséquent la validité des résultats (Anderson et Gerbing 1982 ; Jarvis et al. 2003 ; Lacroux 2009).

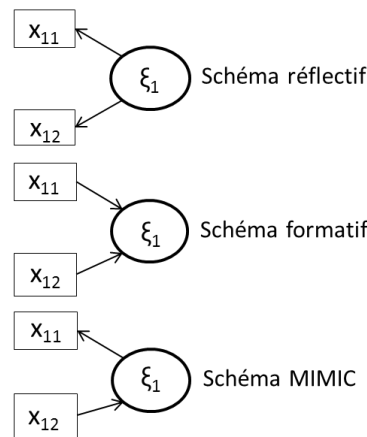
Sur le « *path diagram* », ces différents schémas se distinguent par la direction des flèches. Dans le schéma réflectif, les flèches vont de la VL aux VM, dans le schéma formatif elles vont des VM à la VL tandis que dans le schéma MIMIC, les deux sens sont permis (cf. Figure A11.4). Le type de schéma choisi influence donc la construction des VL. Ainsi, au niveau théorique, le choix du schéma se fait selon la nature du lien entre les VM et leur VL.

---

<sup>83</sup> Ce dernier représente une combinaison des schémas réflectif et formatif.



**Figure A11.4. Schémas de modélisation du modèle externe**



Source : Jakobowicz (2007)

Le schéma réflectif est le schéma typiquement utilisé dans les MES. Son objectif est de minimiser la variance résiduelle dans le modèle externe (Bollen 1989 ; Chin 1998 ; Edwards et Bagozzi 2000). Dans ce schéma, la relation de causalité va de la VL vers les VM, ainsi, les indicateurs dépendent du construit et sont considérés comme des mesures de la VL (Bollen et Lennox 1991) ou comme des éléments quantifiés du concept théorique (Fornell et al. 1990). Les VM sont liées à leur VL par une régression simple (Tenenhaus et al. 2005) :

$$x_{kj} = \pi_{kj} \xi_k + \varepsilon_{kj}$$

Par exemple, l'état d'ébriété d'un individu en tant que VL peut avoir comme VM : le niveau d'alcool dans le sang, la capacité à conduire, le scan cérébral ou encore la performance en calcul mental de l'individu (Chin 1998). Ce sont des mesures de l'état d'ébriété et même si nous enlevons l'un d'entre eux nous pouvons toujours mesurer celui-ci.

Dans le schéma formatif, ce sont les VM qui induisent la création ou le changement de la VL (Chin 1998). La VL est une combinaison linéaire des variables manifestes qui lui sont associées. L'objectif du schéma formatif est de minimiser la variance résiduelle dans le modèle interne (Fornell et al. 1990). Ce deuxième type de schéma suggère donc que les indicateurs sont les causes de la variable latente :

$$\xi_k = \sum w_{kj} x_{kj} + \delta_k$$

où  $w_{kj}$  est un poids

Reprenons l'exemple de l'état d'ébriété d'un individu en tant que VL. En utilisant le schéma formatif, les variables manifestes peuvent être la quantité de bière consommée, la quantité de vin consommée et la quantité d'alcool fort consommée (Chin 1998). Ces VM sont des causes

de l'état d'ébriété et si l'une d'entre elle disparaît ou n'est pas considérée, la VL en est affectée. Afin de déterminer le choix du schéma, plusieurs recommandations ont été émises par (Fornell et Bookstein 1982 ; Bollen et Lennox 1991 ; Edwards et Bagozzi 2000 ; Jarvis et al. 2003 ; Mackenzie et al. 2005). Jarvis et al. (2003) proposent une liste de règles de décision permettant de déterminer si un construit est formatif ou réflectif (cf. Tableau A11.5).

**Tableau A11.5. Règles de décision pour la détermination du construit**

<b>Règles de décision</b>	<b>Modèle formatif</b>	<b>Modèle réflectif</b>
<b>1. Quelle est la direction de la causalité :</b>		
<b>i) Est-ce que les indicateurs définissent a) les causes b) les mesures du construit</b>	Les causes	Les mesures
<b>ii) Est-ce qu'un changement des indicateurs occasionne un changement du construit ?</b>	Oui	Non
<b>iii) Est-ce qu'un changement du construit occasionne un changement des indicateurs ?</b>	Non	Oui
<b>2. Est-ce que les indicateurs sont interchangeables ?</b>	Pas interchangeable	Interchangeable
<b>iv) Est-ce que les indicateurs ont un contenu similaire ou partagent un thème commun ?</b>	Non	Oui
<b>v) Est-ce que le fait de rejeter un indicateur altère le construit ?</b>	Oui	Non
<b>3. Est-ce qu'il y a de la covariance parmi les indicateurs ?</b>	Pas nécessairement	Oui
<b>vi) Est-ce que le changement dans l'un des indicateurs peut être associé au changement d'un autre indicateur ?</b>	Pas nécessairement	Oui
<b>4. Est-ce que les indicateurs ont les mêmes antécédents et conséquences ?</b>	Pas nécessairement	Oui

Source : Jarvis et al. (2003)

Jakobowicz (2007) mentionne que l'application de ces critères, bien qu'incontestable, n'est pas suffisante et il suggère l'utilisation du test des tétrades afin de s'assurer du type de modèle à utiliser. Toutefois, l'utilisation de ce test exige d'avoir un minimum de quatre variables manifestes par variable latente et les logiciels de MES ne proposent pas ce test. Nous nous sommes donc tournés vers la grille proposée ci-dessus afin de déterminer les modèles appropriés. Le tableau A11.6. présente les variables manifestes et le type de schéma utilisé

pour construire chaque VL de premier ordre et de second ordre. Pour les VL de second ordre, le choix du schéma se fait de la même façon que pour celles de premier ordre.

**Tableau A11.6. Présentation du type de schéma des construits de premier et de second ordre des variables manifestes et latentes du modèle initial**

Variables manifestes	Schéma	Variables latentes niveau 1	Schéma	Variables latentes niveau 2
<b>Prop</b>	Formatif	Famille associés	Formatif	Gouvernance
<b>Lien</b>				
<b>SFin</b>	Formatif	Banques		
<b>Froul_inverse</b>				
<b>PDCT</b>				
<b>Durée</b>				
<b>Client</b>	Formatif	Autres parties prenantes		
<b>Fourn</b>				
<b>Salarié</b>				
<b>Tlouée</b>				
<b>Age_inverse</b>	Formatif	Caractéristiques personnelles	Formatif	Dirigeant
<b>Edu</b>				
<b>Pchar_inverse</b>	Formatif	Compétences managériales		
<b>Lait</b>				
<b>Pactif</b>				
<b>Vache</b>	Réflectif	Taille de l'entreprise		
<b>Super</b>				
<b>Quota</b>				
<b>Cycle</b>	Réflectif	Stratégie d'entreprise		
<b>Diver</b>	Formatif	Stratégie d'investissement		
<b>PEAT</b>				
<b>PAAE</b>				
<b>PTEE</b>				
<b>PBAE</b>				
<b>PMAE</b>				
<b>PQUE</b>				
<b>Pemp</b>	Formatif	Stratégie de financement		
<b>PNDCT</b>				
<b>ROASP</b>	Réflectif	Performance		
<b>ROA</b>				
<b>RFinSP</b>				
<b>RFin</b>				
<b>MSOP</b>				
<b>VACA</b>				

Source : de l'auteur

### Le modèle interne

Le modèle interne est une sous-partie du modèle complet incluant les relations entre les variables latentes (Jakobowicz 2007). Ce modèle est représenté par les équations linéaires reliant les variables latentes :

$$\xi_k = \sum \beta_{ki} \xi_i + \zeta_k$$

L'estimation de ce modèle interne se fait en deux étapes (Stan et Saporta 2006) : les variables latentes sont d'abord estimées, puis ce sont les équations structurelles qui le sont. Dans la première étape, il y a une itération entre l'estimation des modèles externe et interne. Lorsque les résultats des deux modèles convergent, les coefficients des modèles sont estimés par régression (Jakobowicz 2007). Dans la seconde étape, les équations sont estimées par des régressions multiples classiques (OLS), où les variables latentes sont remplacées par les estimations trouvées dans la première étape. L'estimation est donc faite de la façon suivante (Jakobowicz 2010) :

1. les poids initiaux des VM sont fixés ;
2. les scores des VL sont calculés en se basant sur le modèle externe (en fonction des VM attachées à chaque VL) ;
3. les scores des VL sont de nouveau calculés mais cette fois en se basant sur le modèle interne (en fonction des autres VL qui sont liées à la VL) ;
4. les étapes 2 et 3 sont répétées jusqu'à ce que les scores estimés par les deux méthodes convergent ;
5. les équations structurelles sont estimées par des régressions multiples (OLS).

Il est conseillé de remplacer la régression OLS par la régression PLS lorsque les schémas formatifs sont utilisés car le risque de multicolinéarité est élevé (Tenenhaus et al. 2005). La régression PLS a été développée par le croisement d'un algorithme pour l'analyse en composante principale et de l'approche PLS (Tenenhaus 1998). Elle possède plusieurs avantages comparativement à la régression OLS, tels que la prise en compte des données manquantes et des variables explicatives fortement corrélées. La régression PLS modélise la relation entre un bloc de variables endogènes et un autre de variables exogènes. Trois étapes sont effectuées dans la régression PLS (Tenenhaus 1999).

1. Une recherche de composantes,  $t$ , combinaisons linéaires des variables exogènes, qui explique de façon idéale les variables exogènes et endogènes. La construction de la composante s'écrit :

$$t_1 = w_1 X_1 + \dots + w_p X_p$$

2. La régression de chaque variable endogène sur les composantes  $t$  dans laquelle  $c_1$  représente le coefficient de régression et  $y_1$  le vecteur des résidus.

$$y = c_1 t_1 + y_1$$

3. De cette première régression est obtenue une seconde régression fonction des variables exogènes initiales.

$$y = c_1 w_1 x_1 + \dots + c_p w_p x_p + y_1$$

Le pouvoir explicatif de cette régression peut être satisfaisant ou pas ; dans ce cas une seconde composante, non corrélée à  $t_1$ , est construite  $t_2$  et les étapes précédentes sont réitérées. Les composantes  $t_h$  sont construites pour simultanément décrire les variables exogènes et expliquer la ou les variables endogènes (Tenenhaus 1998).

C'est donc, selon l'approche PLSPM utilisant une régression PLS, une forte proportion de schéma formatif et un modèle multidimensionnel que nous avons estimé le modèle empirique. Nous allons maintenant présenter les principaux indices qui permettent de vérifier la validation du modèle.

#### Validation du modèle

La validation du modèle par l'approche PLSPM se fait en deux étapes soit premièrement le modèle externe d'après des critères variés selon si le schéma est réflexif ou formatif puis deuxième temps, le modèle interne avec dans notre cas les indices de qualité de la régression PLS<sup>84</sup>.

#### Validation des schémas réflexifs

Il existe plusieurs critères (unidimensionnalité, fiabilité composite, validité convergente et validité discriminante) à la validation des schémas réflexifs. Le non-respect de ces critères entraîne exclusion de certaines variables du modèle :

- 1) Unidimensionnalité

---

<sup>84</sup> L'approche PLS ne propose pas d'indice global de la qualité du modèle. Certains auteurs exposent dans leur article théorique des indices d'évaluation de la qualité du modèle externe par la communalité, la redondance pour le modèle interne et le GoF un critère global permettant de choisir un modèle plutôt qu'un autre (Tenenhaus et al. 2005 ; Stan et Saporta 2006 ; Jakobowicz 2007). Toutefois, ces auteurs ne donnent pas de seuil permettant d'indiquer si ces indices indiquent une bonne qualité ou pas du modèle. Nous n'avons donc pas utilisé ces indices.

L'unidimensionnalité d'un groupe de VM est définie par Jakobowicz (2007) comme l'existence d'un construit latent sous-jacent à l'ensemble de ces variables. La vérification de l'unidimensionnalité permet de s'assurer que malgré la diversité des VM, elles représentent une seule variable latente. L'unidimensionnalité est vérifiée si la première valeur propre obtenue par l'analyse en composante principale (ACP) est supérieure à 1 et que la seconde est plus petite que 1 (Esposito Vinzi 2009).

## 2) Fiabilité composite

La fiabilité composite mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items (Thietart 2007). Il existe deux tests pour vérifier la fiabilité composite : l'Alpha de Cronbach et le Rho de Dillon-Goldstein doivent être supérieurs à 0,7 (Esposito Vinzi 2009). Toutefois, ces auteurs mentionnent que des valeurs entre 0,6 et 0,7 peuvent également être acceptées.

## 3) Validité convergente

La validité convergente correspond à la capacité d'une VM à fournir des résultats convergents vers ceux des autres VM qui sont associées à la même VL. La mesure proposée par Fornell et Larcker (1981), l'AVE (average variance extracted) mesure si la variance causée par des erreurs de mesure est supérieure à la variance expliquée par la variable latente. Une bonne validité convergente correspond à une AVE supérieure à 0,5. Si elle est inférieure à ce seuil, la variance expliquée par des erreurs de mesure est supérieure à celle expliquée par la variable latente.

L'examen des « *loadings* », les coefficients de corrélation, entre la VM et la VL permet également de vérifier la validité convergente (Fornell et al. 1990 ; Esposito Vinzi 2009). Si le score obtenu est inférieur à 0,70, nous considérons que la validité convergente n'est pas respectée puisque la corrélation entre la VM et la VL n'est pas assez élevée.

## 4) Validité discriminante

La validité discriminante vérifie que les VM sont davantage liées à leur VL qu'aux autres VL. Cette validité permet ainsi de s'assurer que les construits sont distincts. La mesure de la validité discriminante se fait par la comparaison entre la variance moyenne et la variance partagée entre le construit et les autres construits du modèle (carré des corrélations entre les

variables latentes). Il faut que l'AVE de chaque VL soit supérieure au carré de la corrélation entre cette VL et les autres.

Le tableau des « *cross loadings* » qui présente la corrélation pour chacune des VM avec toutes les VL du modèle permet également d'évaluer la validité divergente. Lorsqu'une VM a un coefficient de corrélation plus élevé avec une VL autre que celle qui lui est associée, il est nécessaire d'éliminer cette VM ou de l'introduire dans une autre VL, si cela fait sens au plan théorique.

### Validation des schémas formatifs

La question de la validité des schémas formatifs amène plusieurs controverses parmi les chercheurs, comme le démontre la synthèse de Diamantopoulos et al. (2008). Plusieurs chercheurs s'accordent sur le fait que les tests d'unidimensionnalité, de fiabilité composite et de validité convergente et discriminante sont uniquement valides pour les schémas réflectifs et qu'il n'existe pas de mesure de validité pour les schémas formatifs autre que celle liée au jugement du chercheur (Anderson et Gerbing 1982 ; Bollen et Lennox 1991 ; Diamantopoulos et Winklhofer 2001 ; Jarvis et al. 2003 ; Yi et Davis 2003 ; Tenenhaus et al. 2005 ; Jakobowicz 2007). Toutefois, d'autres chercheurs proposent de valider les schémas formatifs en trois étapes consistant à vérifier : la présence de multicollinéarité, la validité individuelle des VM et la validité du construit.

#### 1) La présence de multicollinéarité

La multicollinéarité est une propriété indésirable dans les schémas formatifs puisqu'elle rend complexe la distinction de l'effet individuel de chacun des indicateurs sur la VL (Bollen et Lennox 1991 ; Diamantopoulos et Winklhofer 2001 ; Jarvis et al. 2003 ; Diamantopoulos et al. 2008). Ces auteurs suggèrent d'éliminer les VM lorsque la colinéarité entre deux VM est supérieure à 0,8. D'autres auteurs proposent de régler les problèmes de la multicollinéarité en utilisant une régression PLS plutôt qu'OLS dans l'estimation du modèle (Esposito Vinzi 2009).

#### 2) La validité des indicateurs individuels

Bollen (1989) suggère que les poids externes ( $w$ ) indiquent la validité de l'indicateur puisqu'ils capturent la contribution de l'indicateur individuel sur le construit. Il propose de s'assurer statistiquement que les VM ont une contribution significative à la VL. Le coefficient

de régression doit donc être significatif et les VM qui ne sont pas significatives doivent être enlevées (Diamantopoulos et al. 2008).

Tenenhaus (1998) propose que les coefficients obtenus par l'approche PLS doivent être interprétables et que pour y arriver, les coefficients de régression et de corrélation des variables doivent avoir le même signe. Bien que, d'un point de vue statistique, il soit possible que les deux coefficients aient des signes différents, cet auteur considère qu'il ne faut pas tenir compte de ces VM dans l'interprétation du modèle puisque ceci révèle des problèmes dans les données. Dans cette situation, soit la VM peut être enlevée du modèle, soit il est possible de contraindre le signe de la VM (Tenenhaus et al. 2005).

### 3) La validité du construit

Certains auteurs recommandent également de vérifier la validité discriminante pour les schémas formatifs. Ils mentionnent que les corrélations entre les indicateurs d'un même construit dans ce type de schéma doivent, tout comme celles dans les schémas réflectifs, être supérieures à celles des autres construits (Bollen et Lennox 1991 ; Mackenzie et al. 2005 ; Bruhn et al. 2008 ; Diamantopoulos et al. 2008). Cet avis n'est toutefois pas partagé par tous : certains auteurs mentionnent qu'il n'est pas logique de tenter de vérifier la validité discriminante dans les schémas formatifs puisque l'établissement des composantes d'un construit se fait indépendamment des autres construits présents dans le modèle (Rossiter 2002).

#### Validation du modèle interne

Nous retenons dans cette thèse deux critères de la validation offerts par la régression PLS<sup>85</sup>. Le premier permet la vérification de la qualité de la modélisation des variables endogènes. Une variable endogène est considérée comme bien modélisée si l'indice  $Q^2_{cum}$  est supérieur à 0,5, il s'agit toutefois d'une limite arbitraire : certains auteurs mentionnent plutôt qu'il faut chercher le  $Q^2_{cum}$  maximal (Tenenhaus 1998 ; Chretien 2009). Cet indice indique le modèle est stable ou pas. La régression PLS fournit également l'indice VIP (Variable Importance in the

---

<sup>85</sup> Comme pour les indices de redondance et communalité, d'autres indices sont disponibles pour valider le modèle interne. Ils sont toutefois peu utilisés dans la littérature et il ne semble pas exister de barème permettant de juger de leur acceptabilité ou pas.



Projection) qui permet d'ordonner les variables exogènes en fonction de leur pouvoir explicatif sur la variable endogène. Les variables qui ont une VIP supérieure à 1 sont considérées comme fortement déterminantes dans la construction de la variable endogène.

Ensuite, la validation de l'estimation du modèle interne consiste à valider les résultats obtenus pour les relations entre les VL. L'évaluation du modèle interne se fait par l'observation des « *Path coefficient* » (les coefficients de régression) entre les VL exogènes et endogènes et par leur niveau de significativité. Il faut également vérifier la pertinence prédictive des variables latentes en utilisant les  $R^2$  obtenus par le ré-échantillonnage « *bootstrap* », qui permettent d'observer la variance expliquée des variables endogènes (Lacroux 2009). Dans les MES, un  $R^2$  supérieur à 0,1 est considéré comme représentant un bon modèle (Falk et Miller 1992). À noter que des  $R^2$  très élevés des variables de second ordre sont à considérer avec précaution (Martinez-Ruiz et Aluja-Banet 2008) puisque ces dernières sont mises en relation avec toutes les VM des VL de premier ordre. Le tableau A11.7 présente une compilation des différents indices utilisés afin d'évaluer les résultats de l'approche PLSPM.

**Tableau A11.7. Indices permettant l'évaluation des résultats de l'approche PLSPM**

<b>Modèle externe</b>	<b>Modèle interne</b>	<b>Régression PLS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidimensionnalité</li> <li>- Fiabilité composite</li> <li>- Validité convergente</li> <li>- Validité discriminante</li> <li>- Multicolinéarité</li> <li>- Sens des coefficients de corrélation et de régression</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Significativité des coefficients de régression</li> <li>- <math>R^2</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <math>Q^2</math> cum</li> <li>- Variables in projection (VIP)</li> </ul>

Source : Inspiré de Cheriet (2009)

Le logiciel que nous avons utilisé pour l'estimation du modèle empirique est XLSTAT 2011, qui dispose d'un module spécifique à l'approche PLSPM. La première étape du traitement de données est la spécification du modèle dont les divers paramètres utilisés lors de nos analyses sont indiqués à la section suivante.

### Spécification du modèle sur XLSTAT

**La standardisation des variables manifestes :** Il existe 4 possibilités afin de paramétrer la standardisation des VM, dont le choix est défini par 3 conditions (Lohmöller 1987 ; Tenenhaus et al. 2005), qui sont résumées au tableau A11.8. Un paramètre de standardisation est choisi (METRIC) selon le respect des conditions.

**Tableau A11.8. Choix de standardisation des VM**

Les échelles des variables sont comparables ?	Les moyennes sont interprétables ?	Les variances sont liées à l'importance de la variable ?	METRIC
Non			1
Oui	Non		2
Oui	Oui	Non	3
Oui	Oui	Oui	4

Source : inspiré de Tenenhaus et al (2005)

Dans notre étude, la condition 1 n'est pas respectée puisque les échelles des VM ne sont pas comparables. Les VM sont donc standardisées, soit la moyenne égale à 0 et la variance à 1.

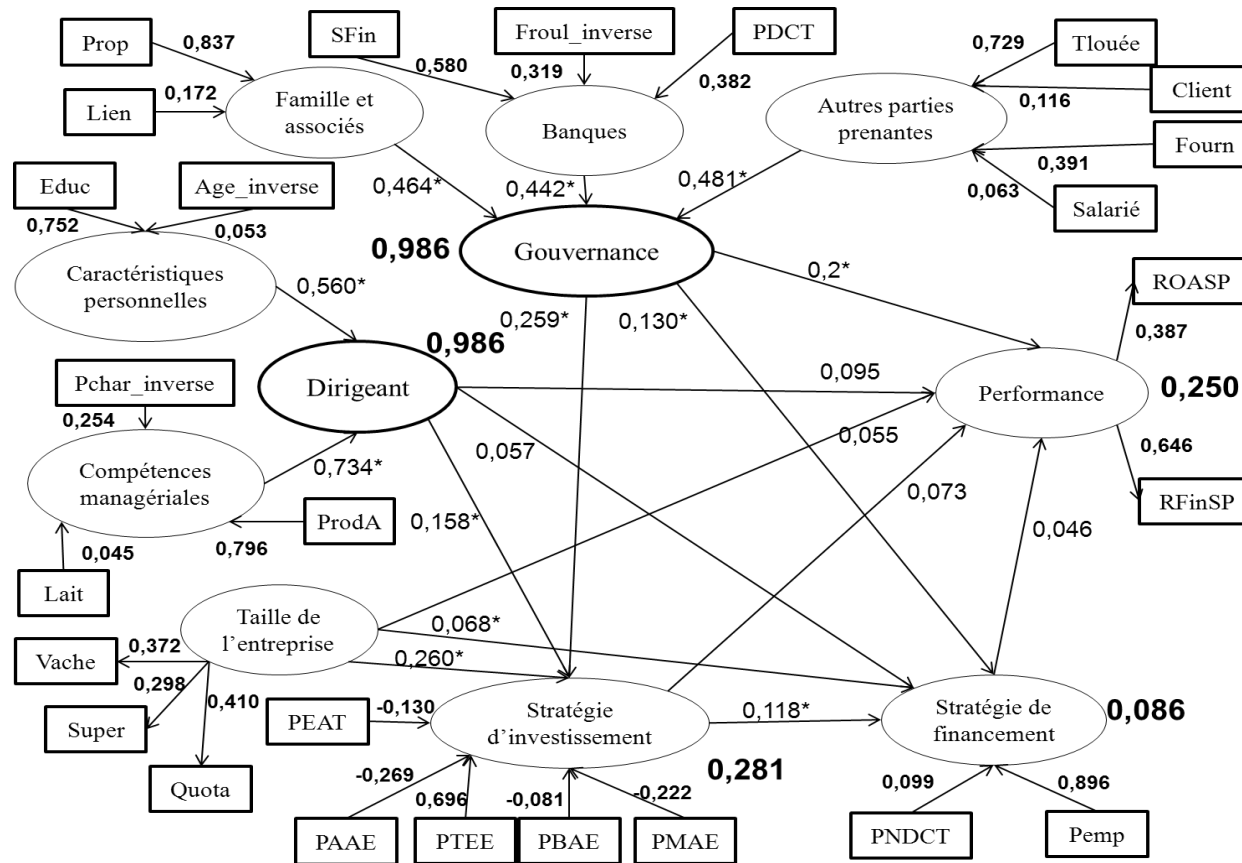
**Le poids initial des variables manifestes :** Le poids initial des variables manifestes est choisi de façon arbitraire, poids qui est par la suite standardisé afin d'obtenir une VL avec une variance égale à 1. Il est conseillé de prendre les valeurs du premier vecteur propre de l'analyse en composante principale (Tenenhaus et al. 2005), ou encore d'accorder un poids de 1 à toutes les VM à l'exception de la dernière du bloc, à laquelle est fixé un poids de -1 (Jakobowicz 2010). D'autres auteurs suggèrent comme étant le choix le plus souvent utilisé d'attribuer la valeur de 1 à la première VM de chaque bloc et 0 aux autres (Lohmöller 1989 ; Jakobowicz et Derquenne 2007). C'est cette solution que nous avons utilisée dans notre modèle.

**Le choix du modèle d'estimation interne :** Bien qu'il existe trois types de modèles d'estimation interne (centroïde, factoriel et structurel), il a été démontré que l'estimation des coefficients du modèle interne ne varie que très peu selon le modèle utilisé (Haenlein et Kaplan 2004). Il est toutefois conseillé d'utiliser le schéma centroïde qui est à la base de l'approche PLS (Tenenhaus 1999). Nous avons donc utilisé ce schéma dans nos estimations.

**Le traitement des données manquantes :** Les données manquantes peuvent également être traitées selon diverses méthodes (Jakobowicz 2007). Toutefois, celle qui paraît la plus appropriée est l'utilisation de l'algorithme NIPALS développé par Wold (1966), qui permet de réaliser l'analyse avec des données manquantes sans supprimer des observations et sans estimer les données manquantes (Tenenhaus 1999). L'algorithme NIPALS a donc été utilisé dans l'estimation de notre modèle.

## Annexe 12. Résultats de l'approche PLS

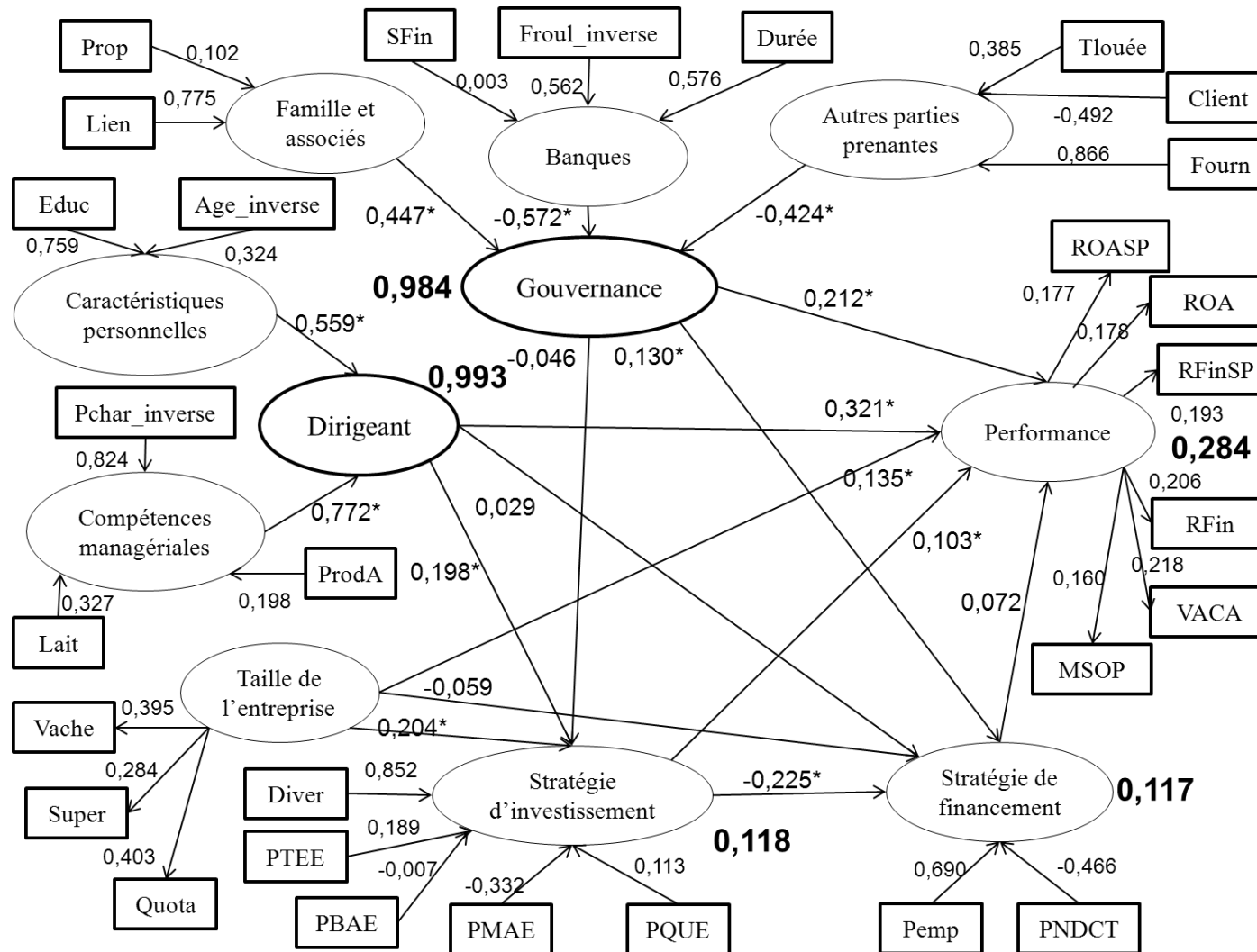
Figure A12.1. Résultats de l'approche PLS en France<sup>86</sup>



Source : de l'auteur

<sup>86</sup> Le chiffre en caractère gras à proximité des variables endogènes représente le  $R^2$ . Le chiffre indiqué sur les flèches liant les VL représente le « Path coefficient » et la présence d'une étoile signifie qu'il est significatif à 10 %. Le chiffre sur les flèches liant les VM aux VL représente le coefficient de régression entre les deux variables.

**Figure A12.2. Résultats de l'approche PLS au Québec**



Source : de l'auteur

## Annexe 13. Matrice de corrélation des VM des schémas formatifs

### Tableau A13.1. Matrice de corrélation en France

Variables	Prop	Lien	Sfin	Froul_inverse	PDCT	Durée	Client	Fourn	Salarié	Tlouée	Age_inverse	Educ	Lait	ProdA	Pourch_inverse	PNDCT	Pemp	Diver	PEAT	PAAE	PTEE	PBAE	PMAE
<b>Prop</b>	<b>1,00</b>	0,80	0,18	0,02	0,04	-0,02	0,06	-0,03	0,05	0,29	-0,02	0,12	0,23	0,12	0,21	0,00	0,04	-0,09	0,01	0,27	-0,33	-0,01	0,07
<b>Lien</b>	0,80	<b>1,00</b>	0,15	0,02	-0,01	-0,10	0,13	-0,04	0,06	0,32	0,12	0,14	0,20	0,09	0,21	-0,02	0,00	-0,15	-0,05	0,34	-0,35	0,01	0,01
<b>Sfin</b>	0,18	0,15	<b>1,00</b>	0,39	0,06	0,19	0,03	0,07	0,21	0,21	0,13	0,00	0,13	0,02	-0,15	0,12	0,14	-0,03	0,05	0,18	-0,25	0,16	0,01
<b>Froul_inverse</b>	0,02	0,02	0,39	<b>1,00</b>	0,39	0,21	-0,03	0,51	0,01	0,12	0,05	-	-	0,15	-0,28	0,05	0,23	0,04	0,16	-0,03	-0,07	0,20	0,00
<b>PDCT</b>	0,04	0,01	0,06	0,39	<b>1,00</b>	0,20	0,05	0,33	-0,03	0,10	-0,10	0,05	0,02	0,26	-0,01	-0,04	0,15	-0,04	0,01	-0,02	0,02	0,02	0,01
<b>Durée</b>	-	0,10	0,19	0,21	0,20	<b>1,00</b>	0,02	0,24	-0,06	-0,08	-0,12	-	-	0,16	-0,29	0,05	0,07	-0,06	0,02	0,02	-0,05	0,05	-0,06
<b>Client</b>	0,06	0,13	0,03	-0,03	0,05	0,02	<b>1,00</b>	0,18	0,14	0,25	0,06	0,08	0,25	0,29	-0,04	-0,03	0,13	-0,03	0,05	0,11	-0,26	0,08	0,11
<b>Fourn</b>	-	-	0,07	0,51	0,33	0,24	0,18	<b>1,00</b>	0,01	0,15	-0,03	-	-	0,29	-0,23	-0,01	0,26	0,06	0,02	0,03	-0,03	0,01	0,06
<b>Salarié</b>	0,05	0,06	0,21	0,01	-0,03	-0,06	0,14	0,01	<b>1,00</b>	0,13	-0,08	0,11	0,15	0,02	0,10	0,08	-0,04	-0,03	0,05	0,06	-0,13	0,08	0,02
<b>Tlouée</b>	0,29	0,32	0,21	0,12	0,10	-0,08	0,25	0,15	0,13	<b>1,00</b>	0,18	0,12	0,17	0,40	-0,01	-0,12	0,08	-0,21	-0,03	0,28	-0,41	0,10	0,05
<b>Age_inverse</b>	-	0,12	0,13	0,05	-0,10	-0,12	0,06	-0,03	-0,08	0,18	<b>1,00</b>	-	-	-0,15	0,01	0,04	0,05	0,02	0,02	0,09	-0,27	0,09	0,10
<b>Educ</b>	0,12	0,14	0,00	-0,03	-0,05	-0,13	0,08	-0,02	0,11	0,12	0,24	<b>1,00</b>	0,16	0,01	0,08	0,12	0,02	0,07	0,01	0,13	-0,25	0,08	0,07
<b>Lait</b>	0,23	0,20	0,13	-0,08	0,02	-0,06	0,25	-0,03	0,15	0,17	0,09	0,16	<b>1,00</b>	0,24	0,02	0,00	0,12	-0,04	0,05	0,10	-0,20	0,04	0,03
<b>ProdA</b>	0,12	0,09	0,02	0,15	0,26	0,16	0,29	0,29	0,02	0,40	-0,15	0,01	0,24	<b>1,00</b>	0,01	-0,09	0,13	-0,17	0,12	0,01	-0,20	0,03	0,11
<b>Pourch_inverse</b>	0,21	0,21	-	-0,28	-0,01	-0,29	-0,04	-0,23	0,10	-0,01	0,01	0,08	0,02	0,01	<b>1,00</b>	-0,04	-0,12	0,02	0,00	0,03	-0,01	0,02	0,01
<b>PNDCT</b>	0,00	0,02	0,12	0,05	-0,04	0,05	-0,03	-0,01	0,08	-0,12	0,04	0,12	0,00	-0,09	-0,04	<b>1,00</b>	0,09	-0,04	-0,03	0,06	-0,01	-0,04	0,03
<b>Pemp</b>	0,04	0,00	0,14	0,23	0,15	0,07	0,13	0,26	-0,04	0,08	0,05	0,02	0,12	0,13	-0,12	0,09	<b>1,00</b>	0,27	0,24	-0,12	-0,17	0,14	0,32
<b>Diver</b>	-	-	-	0,04	-0,04	-0,06	-0,03	0,06	-0,03	-0,21	0,02	0,07	0,04	-0,17	0,02	-0,04	0,27	<b>1,00</b>	0,47	-0,15	-0,02	0,34	0,30
<b>PEAT</b>	0,01	0,05	0,05	0,16	0,01	0,02	0,05	0,02	0,05	-0,03	0,02	0,01	0,05	0,12	0,00	-0,03	0,24	0,47	<b>1,00</b>	-0,26	-0,19	0,33	0,34
<b>PAAE</b>	0,27	0,34	0,18	-0,03	-0,02	0,02	0,11	0,03	0,06	0,28	0,09	0,13	0,10	0,01	0,03	0,06	-0,12	-0,15	-0,26	<b>1,00</b>	-0,33	-0,21	-0,25
<b>PTEE</b>	-	0,35	0,25	-0,07	0,02	-0,05	-0,26	-0,03	-0,13	-0,41	-0,27	-	-	-0,20	-0,01	-0,01	-0,17	-0,02	-0,19	-0,33	<b>1,00</b>	-0,30	-0,43
<b>PBAE</b>	-	0,01	0,16	0,20	0,02	0,05	0,08	0,01	0,08	0,10	0,09	0,08	0,04	0,03	0,02	-0,04	0,14	0,34	0,33	-0,21	-0,30	<b>1,00</b>	-0,16
<b>PMAE</b>	0,07	0,01	0,01	0,00	0,01	-0,06	0,11	0,06	0,02	0,05	0,10	0,07	0,03	0,11	0,01	0,03	0,32	0,30	0,34	-0,25	-0,43	-0,16	<b>1,00</b>

**Tableau A13.2. Matrice de corrélation au Québec**

Variables	Client	Fourn	Salarié	Tlouée	Sfin	Froul_inverse	PDCT	Durée	Prop	Lien	Age_inverse	Educ	Lait	ProdA	Pourch_inverse	Diver	PEAT	PAAE	PTEE	PBAE	PMAE	PQUE	PNDCT
Client	<b>1,00</b>	0,29	0,06	0,17	0,00	-0,25	0,06	-0,03	0,01	0,01	0,04	0,03	0,16	0,20	-0,01	0,03	0,09	0,06	-0,03	-0,03	-0,02	0,01	0,03
Fourn	0,29	<b>1,00</b>	0,07	0,12	0,17	0,29	-0,07	0,22	0,08	0,07	0,07	0,04	0,16	0,09	-0,22	0,00	0,08	-0,01	-0,05	0,04	-0,06	0,05	0,00
Salarié	0,06	0,07	<b>1,00</b>	0,05	0,13	-0,02	-0,02	-0,01	0,08	0,03	-0,11	0,09	0,12	0,06	0,16	0,07	0,00	0,07	-0,11	0,00	-0,06	0,09	0,02
Tlouée	0,17	0,12	0,05	<b>1,00</b>	0,16	0,03	-0,03	0,05	0,03	0,06	-0,04	0,01	0,02	0,28	-0,05	0,03	0,11	-0,02	0,04	0,02	-0,02	0,06	-0,06
Sfin	0,00	0,17	0,13	0,16	<b>1,00</b>	0,40	-0,39	0,43	0,04	0,00	0,14	0,12	0,07	0,15	0,07	0,19	0,14	0,01	0,01	0,11	-0,08	0,10	-0,08
Froul_inverse	-0,25	0,29	-0,02	0,03	0,40	<b>1,00</b>	0,03	0,35	0,07	0,05	0,09	0,02	0,05	-0,03	-0,12	0,08	0,07	0,06	0,05	0,08	-0,11	0,03	-0,14
PDCT	0,06	-0,07	-0,02	-0,03	0,39	0,03	<b>1,00</b>	-0,20	0,03	0,06	-0,07	0,02	0,00	0,00	-0,02	-0,04	-0,02	0,05	0,02	-0,03	-0,02	-0,01	-0,09
Durée	-0,03	0,22	-0,01	0,05	0,43	0,35	-0,20	<b>1,00</b>	0,08	0,06	0,03	0,03	0,19	-0,13	-0,50	-0,05	0,00	0,00	0,00	0,08	-0,09	-0,02	-0,07
Prop	0,01	-0,08	-0,08	-0,03	0,04	-0,07	-0,03	-0,08	<b>1,00</b>	0,70	-0,17	0,04	0,18	-0,03	0,11	0,13	-0,01	-0,03	-0,01	0,03	-0,02	0,08	-0,01
Lien	0,01	-0,07	-0,03	-0,06	0,00	-0,05	-0,06	-0,06	0,70	<b>1,00</b>	-0,06	0,01	0,17	-0,06	0,08	0,05	-0,04	-0,05	-0,04	0,00	-0,04	0,10	0,03
Age_inverse	0,04	0,07	-0,11	-0,04	0,14	0,09	-0,07	0,03	0,17	0,06	<b>1,00</b>	0,36	0,04	0,10	0,01	0,08	0,10	-0,03	0,00	0,04	-0,06	0,11	-0,09
Educ	0,03	0,04	0,09	0,01	0,12	0,02	0,02	-0,03	0,04	0,01	0,36	<b>1,00</b>	0,07	0,07	0,06	0,11	0,01	-0,04	-0,03	0,02	0,03	0,07	-0,04
Lait	-0,16	-0,16	0,12	0,02	0,07	0,05	0,00	-0,19	0,18	0,17	0,04	0,07	<b>1,00</b>	-0,12	0,18	0,11	0,04	0,05	0,11	0,09	-0,09	0,03	-0,04
ProdA	0,20	0,09	0,06	0,28	0,15	-0,03	0,00	-0,13	0,03	0,06	0,10	0,07	0,12	<b>1,00</b>	0,08	0,06	0,04	0,05	-0,12	-0,08	0,11	0,07	0,07
Pourch_inverse	-0,01	-0,22	0,16	-0,05	0,07	-0,12	-0,02	-0,50	0,11	0,08	0,01	0,06	0,18	0,08	<b>1,00</b>	0,17	0,06	0,01	-0,03	-0,02	-0,05	0,17	-0,06
Diver	0,03	0,00	0,07	0,03	0,19	0,08	-0,04	-0,05	0,13	0,05	0,08	0,11	0,11	0,06	0,17	<b>1,00</b>	0,52	-0,13	-0,08	0,19	0,12	0,42	-0,20
PEAT	0,09	0,08	0,00	0,11	0,14	0,07	-0,02	0,00	0,01	0,04	0,10	0,01	0,04	0,04	0,06	0,52	<b>1,00</b>	-0,27	-0,04	0,23	-0,10	0,43	-0,22
PAAE	0,06	-0,01	0,07	-0,02	0,01	0,06	0,05	0,00	0,03	0,05	-0,03	0,04	0,05	0,05	0,01	-0,13	-0,27	<b>1,00</b>	-0,14	-0,18	-0,23	-0,36	0,11
PTEE	-0,03	-0,05	-0,11	0,04	0,01	0,05	0,02	0,00	0,01	0,04	0,00	0,03	0,11	-0,12	-0,03	-0,08	-0,04	-0,14	<b>1,00</b>	-0,11	-0,17	-0,21	-0,14
PBAE	-0,03	0,04	0,00	0,02	0,11	0,08	-0,03	0,08	0,03	0,00	0,04	0,02	0,09	-0,08	-0,02	0,19	0,23	-0,18	-0,11	<b>1,00</b>	-0,16	-0,10	-0,03
PMAE	-0,02	-0,06	-0,06	-0,02	0,08	-0,11	-0,02	-0,09	0,02	0,04	-0,06	0,03	0,09	0,11	-0,05	0,12	-0,10	-0,23	-0,17	-0,16	<b>1,00</b>	-0,30	0,05
PQUE	0,01	0,05	0,09	0,06	0,10	0,03	-0,01	-0,02	0,08	0,10	0,11	0,07	0,03	0,07	0,17	0,42	0,43	-0,36	-0,21	-0,10	-0,30	<b>1,00</b>	-0,13
PNDCT	0,03	0,00	0,02	-0,06	0,08	-0,14	-0,09	-0,07	0,01	0,03	-0,09	0,04	0,04	0,07	-0,06	-0,20	-0,22	0,11	-0,14	-0,03	0,05	-0,13	<b>1,00</b>

## Annexe 14. Vérification de la validité discriminante du modèle simplifié

Tableau A14.1. Vérification de la validité discriminante France du modèle simplifié

Variable latente	Famille et associés	Banques	Autres parties prenantes	Caractéristiques personnelles	Compétences managériales	Taille entreprise	Stratégie d'investissement	Stratégie de financement	Performance
<b>AVE (x) &gt; Cor<sup>2</sup> (x,y)</b>									
<b>Famille et associés</b>	<b>0,865</b>								
<b>Banques</b>	0,017	<b>0,512</b>							
<b>Autres parties prenantes</b>	0,054	0,112	<b>0,327</b>						
<b>Caractéristiques personnelles</b>	0,016	0,002	0,005	<b>0,469</b>					
<b>Compétences managériales</b>	0,046	0,018	0,192	0,009	<b>0,392</b>				
<b>Taille entreprise</b>	0,320	0,042	0,138	0,049	0,038	<b>0,847</b>			
<b>Stratégie d'investissement</b>	0,119	0,028	0,132	0,036	0,054	0,199	<b>0,304</b>		
<b>Stratégie de financement</b>	0,001	0,047	0,041	0,000	0,015	0,013	0,041	<b>0,501</b>	
<b>Performance</b>	0,046	0,050	0,039	0,000	0,315	0,008	0,014	0,011	<b>0,923</b>

Tableau A14.2. Vérification de la validité discriminante Québec du modèle simplifié

Variable latente	Famille et associés	Banques	Autres parties prenantes	Caractéristiques personnelles	Compétences managériales	Taille entreprise	Stratégie d'investissement	Stratégie de financement	Performance
$AVE(x) > Cor^2(x,y)$									
Famille et associés	<b>0,699</b>								
Banques	0,003	<b>0,561</b>							
Autres parties prenantes	0,009	0,146	<b>0,300</b>						
Caractéristiques personnelles	0,000	0,001	0,001	<b>0,634</b>					
Compétences managériales	0,010	0,113	0,031	0,007	<b>0,374</b>				
Taille entreprise	0,086	0,000	0,001	0,003	0,093	<b>0,832</b>			
Stratégie d'investissement	0,003	0,008	0,000	0,010	0,041	0,059	<b>0,247</b>		
Stratégie de financement	0,005	0,042	0,002	0,000	0,008	0,003	0,067	<b>0,587</b>	
Performance	0,019	0,061	0,035	0,013	0,279	0,038	0,022	0,018	<b>0,766</b>



## Annexe 15. Indices de qualité des régressions PLS

Figure A15.1. VIP de la gouvernance France

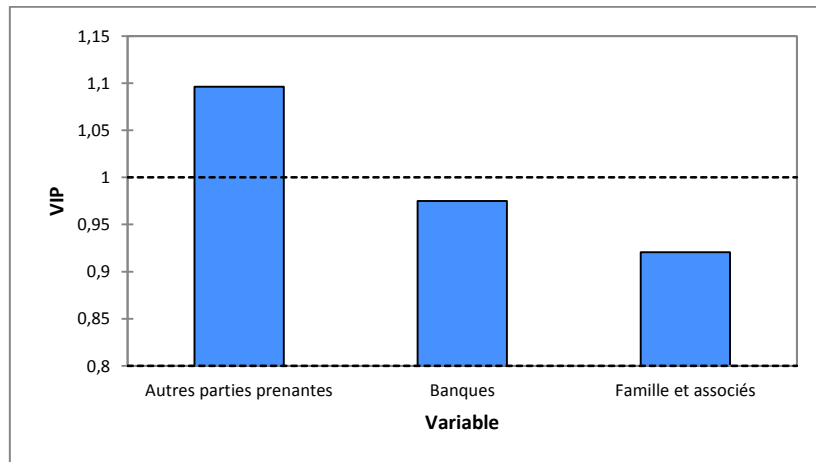


Figure A15.2. VIP de la gouvernance Québec

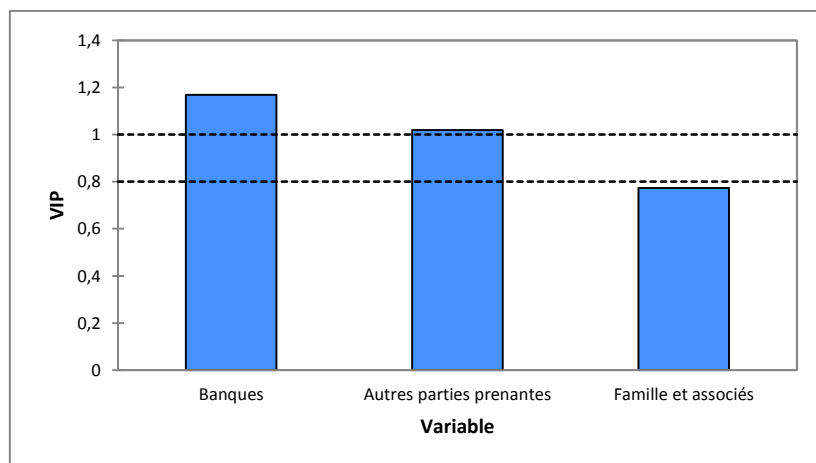
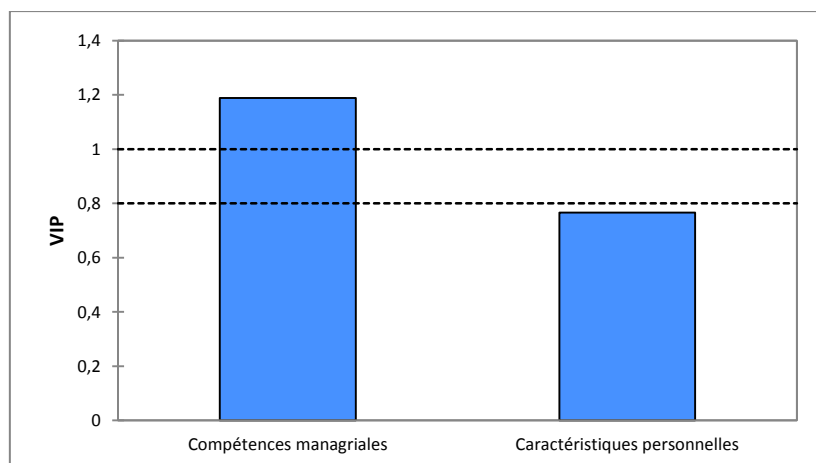
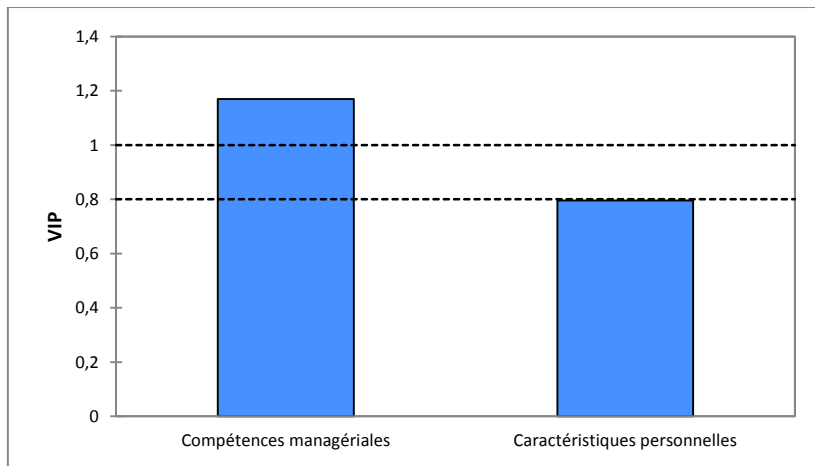


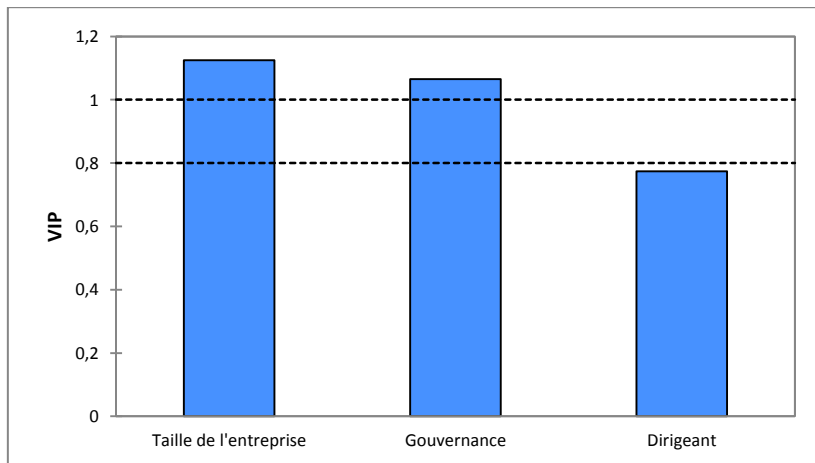
Figure A15.3. VIP du dirigeant en France



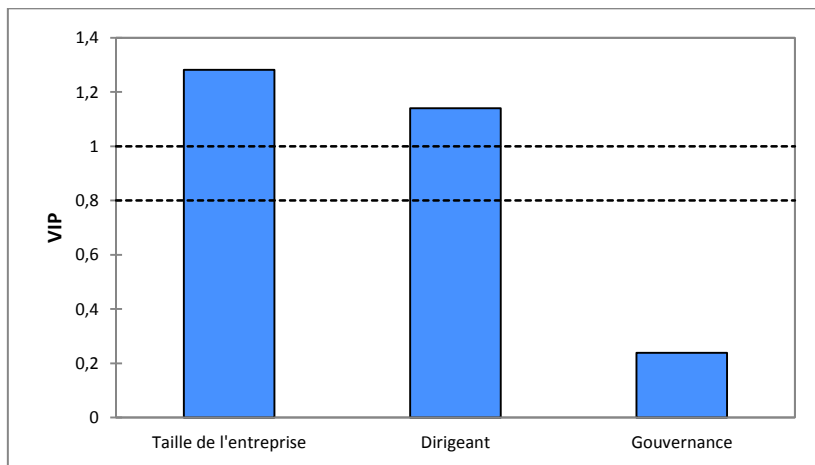
**Figure A15.4. VIP du dirigeant au Québec**



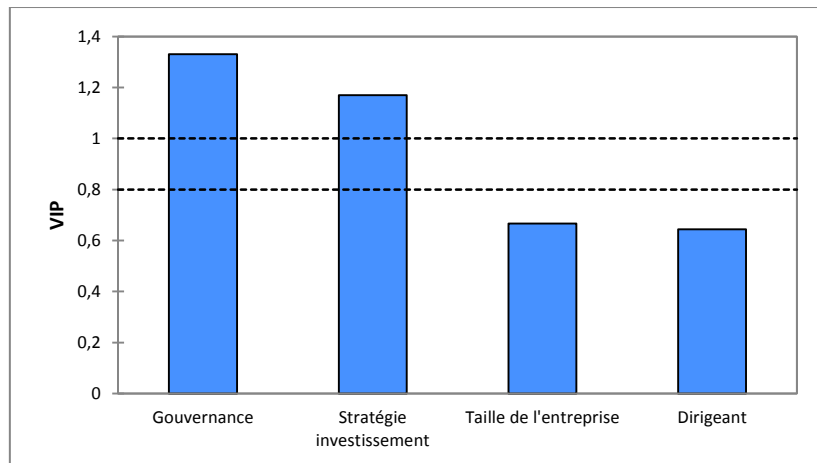
**Figure A15.5. VIP de la stratégie investissement en France**



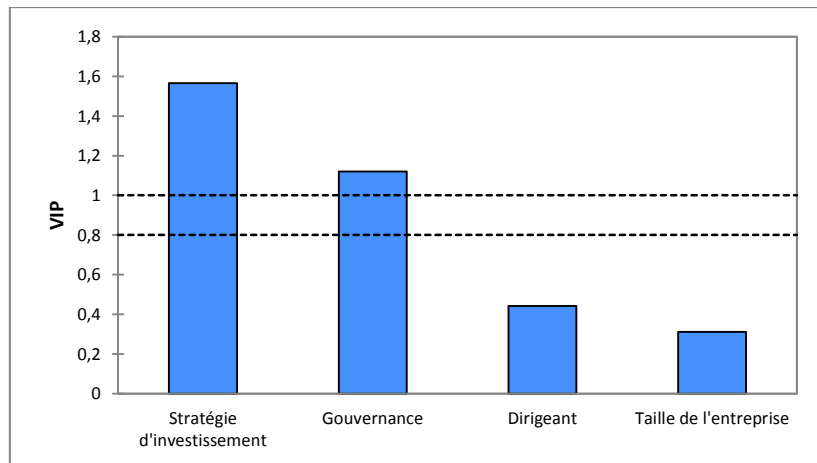
**Figure A15.6. VIP de la stratégie investissement en Québec**



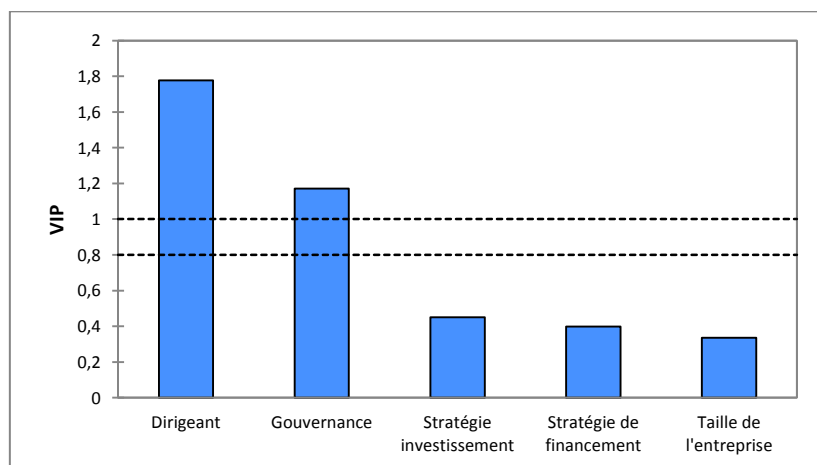
**Figure A15.7. VIP de la stratégie financière en France**



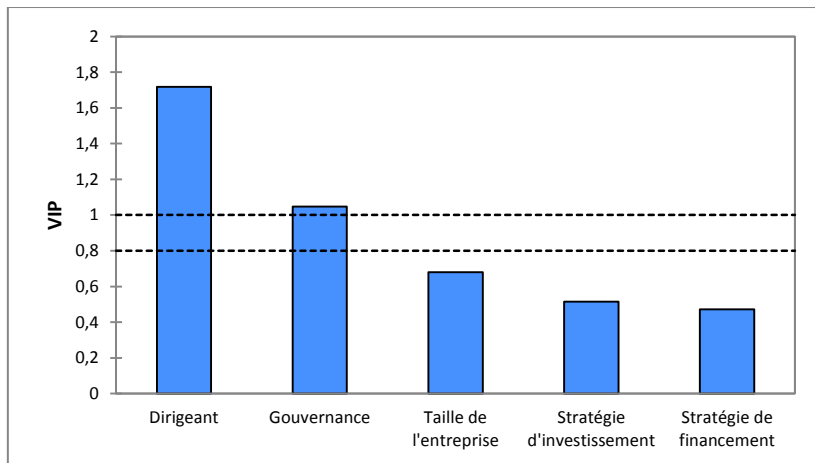
**Figure A15.8. VIP de la stratégie financière en Québec**



**Figure A15.9. VIP de la performance en France**



**Figure A15.10. VIP de la performance au Québec**





# Table des matières

Remerciements .....	5
Sigles et abréviations .....	7
Sommaire .....	9
Introduction générale.....	11
1. Crise laitière et variation des revenus.....	13
2. Utilisation du cadre théorique de la gouvernance élargie.....	16
3. Confirmation du système de gouvernance dans les TPE laitières et validation du modèle .....	19
4. Plan de thèse.....	21
Partie 1. Choix d'un cadre théorique de la gouvernance, son adaptation aux TPE et son application aux exploitations laitières françaises et québécoises.....	23
Chapitre 1. Présentation de l'évolution des théories de la gouvernance, caractérisation des TPE et choix du cadre théorique .....	25
1. Introduction .....	26
2. Évolution des théories de la gouvernance d'entreprise .....	27
2.1. Origine des théories de la gouvernance.....	27
2.2. Courant disciplinaire et théorie de l'agence .....	29
2.3. Courant cognitif et théorie de l'intendance .....	33
2.4. Gouvernance élargie et théorie des échelons supérieurs .....	36
3. Caractérisation de l'objet de recherche : la très petite entreprise .....	42
3.1. Critères de définition des entreprises : qu'est-ce qu'une TPE ?.....	43
3.2. Caractéristiques structurelles, stratégiques et financières des TPE .....	52
4. Application de la gouvernance aux TPE et choix du cadre théorique.....	57
4.1. Définition de la gouvernance des TPE.....	58
4.2. Gouvernance dans les TPE et les entreprises familiales .....	59
4.2.1. Spécificités des relations du système de gouvernance des TPE.....	64
4.2.2. Spécificités des mécanismes de gouvernance dans les TPE.....	69
4.3. Choix du cadre théorique de la gouvernance élargie .....	72
5. Conclusion du Chapitre 1 .....	79
Chapitre 2. Spécificités du système de gouvernance des exploitations laitières et adaptation du cadre théorique.....	81

1.	Introduction .....	82
2.	Origine de l'interventionnisme et caractéristiques spécifiques au secteur agricole .....	83
2.1.	Histoire de l'interventionnisme en agriculture .....	83
2.2.	Caractéristiques économiques et financières du secteur agricole .....	84
3.	Comparaison des systèmes de gouvernance des TPE laitières françaises et québécoises.....	87
3.1.	Gouvernance institutionnelle : quota de production, soutien des prix et protection des frontières .....	89
3.2.	Gouvernance non-institutionnelle : influence dépendante de la gouvernance institutionnelle .....	103
3.3.	Poids du dirigeant dans la gouvernance des TPE laitières .....	112
3.4.	Adaptation du modèle de la gouvernance élargie aux exploitations laitières.....	115
4.	Conclusion du Chapitre 2.....	118
	Conclusion de la Partie 1.....	119
	Partie 2. Groupes de discussion, analyse de contenu thématique et modèle d'équations structurelles : enrichissement et validation du modèle .....	121
	Chapitre 3. Exploration et validation qualitative du modèle de la gouvernance élargie dans les exploitations laitières.....	123
1.	Introduction .....	124
2.	Méthodologie utilisée pour la collecte et l'analyse des données.....	125
2.1.	Objectifs de l'étude qualitative .....	125
2.2.	Collecte des données par l'utilisation de groupes de discussion .....	125
2.2.1.	Objectifs, apports et limites des groupes de discussion.....	125
2.2.2.	Élaboration des groupes .....	128
2.2.3.	Déroulement des groupes de discussion.....	133
2.3.	Méthode d'analyse : analyse de contenu thématique .....	134
2.3.1.	Définition et justifications de la méthode.....	134
2.3.2.	Étapes de l'analyse .....	135
3.	Résultats qualitatifs : à la découverte de la gouvernance dans les exploitations laitières .....	138
3.1.	Acteurs et mécanismes influençant la prise de décision dans les TPE laitières .....	141
3.1.1.	Gouvernance institutionnelle : les pouvoirs publics et les marchés .....	141
3.1.2.	Famille et associés : le conjoint, le lien entre les associés et la négociation .....	146
3.1.3.	Banques : présence systématique perçue comme peu contraignante.....	152

3.1.4.	Autres parties prenantes : influence peu considérée.....	156
3.1.5.	Réseau social : circulation de l'information et enrichissement des connaissances .....	159
3.2.	Influence du dirigeant : d'importants biais comportementaux .....	163
3.2.1.	Caractéristiques personnelles : l'âge et la formation.....	164
3.2.2.	Biais comportementaux : l'aversion au risque, la place des émotions et les excès de confiance.....	165
3.3.	Stratégies d'investissement et de financement .....	168
3.3.1.	Stratégie d'entreprise et cycle de vie professionnelle .....	168
3.3.2.	Stratégies d'investissement : routine, projet d'envergure et opportunité foncière .....	171
3.3.3.	Stratégies de financement : autofinancement et endettement à court et long terme....	173
3.4.	Analyse des résultats qualitatifs .....	174
4.	Conclusion du Chapitre 3.....	180
Chapitre 4. Validation du modèle théorique adapté par l'utilisation d'un modèle d'équations structurelles .....		183
1.	Introduction .....	184
2.	Méthodologie de la recherche quantitative : objectifs, bases de données, indicateurs et méthode d'analyse.....	185
2.1.	Objectifs de l'analyse quantitative.....	185
2.2.	Présentation des bases de données comptables et description des échantillons .....	185
2.2.1.	Structure des exploitations : en France une grande stabilité, au Québec une croissance prononcée .....	188
2.2.2.	Compte de résultats : croissance modérée en France, forte croissance au Québec .....	192
2.2.3.	Bilan financier : croissance des dettes supérieure à celle des actifs .....	194
2.3.	Modèle adapté et présentation des variables .....	198
2.4.	Définition de la méthode d'analyse statistique.....	214
3.	Résultats et analyse : du modèle PLS à la confirmation des hypothèses.....	216
3.1.	Résultats du modèle externe .....	216
3.2.	Résultats du modèle interne.....	221
3.3.	Discussion des résultats : impact de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies financières et la performance.....	231
4.	Conclusion du Chapitre 4.....	245
Conclusion de la Partie 2.....		246
Conclusion générale .....		247



1. Synthèse des travaux .....	248
2. Apports de la thèse .....	251
2.1. Apports théoriques .....	251
2.2. Apports méthodologiques.....	252
2.3. Apports empiriques pour le management des exploitations agricoles .....	253
3. Limites de la thèse.....	254
3.1. Limites théoriques.....	254
3.2. Limites méthodologiques .....	255
3.3. Limites empiriques pour le management des exploitations agricoles .....	256
4. Perspectives de la thèse .....	256
Références .....	259
Annexes.....	275
Table des matières.....	357
Liste des tableaux .....	361
Liste des figures .....	362
Liste des annexes.....	364

## Liste des tableaux

Tableau 1. Actifs fournis par les parties prenantes et leurs attentes de rémunération.....	32
Tableau 2. Comparaison de la théorie de l'agence et de l'intendance .....	34
Tableau 3. Comparaison de la théorie de l'agence et de la théorie des échelons supérieurs.....	38
Tableau 4. Synthèse des différents courants de la gouvernance d'entreprise .....	41
Tableau 5. Nombre d'entreprises françaises (hors agriculture) selon le nombre de salariés .....	43
Tableau 6. Pratiques de production et performance des exploitations laitières américaines selon le nombre de vaches .....	45
Tableau 7. Typologies de dirigeants.....	47
Tableau 8. Stratégies selon le type de PME, de marché et d'entrepreneur .....	48
Tableau 9. Spécificités de la PME.....	54
Tableau 10. Importance des mécanismes de gouvernance dans les PME .....	70
Tableau 11. Arguments pour l'application des théories de la gouvernance aux TPE .....	73
Tableau 12. Synthèse des mécanismes de gouvernance des acteurs institutionnels.....	102
Tableau 13. Particularités de la gouvernance des acteurs non-institutionnels français et québécois et sous-hypothèses.....	113
Tableau 14. Individus ayant accepté la participation versus les participants .....	129
Tableau 15. Caractéristiques laitières et autres renseignements sur les régions dans lesquelles se sont déroulés les groupes de discussion.....	130
Tableau 16. Résultats de l'analyse de contenu thématique .....	139
Tableau 17. Synthèse de l'évolution des variables entre 1998 et 2007.....	197
Tableau 18. Indicateurs et concepts de premier ordre.....	213
Tableau 19. Vérification de l'unidimensionnalité, de la fiabilité entre les indicateurs des variables latentes sous schéma réflectif du modèle initial .....	217
Tableau 20. Vérification de la validité convergente France du modèle initial.....	218
Tableau 21. Vérification de la validité convergente Québec du modèle initial.....	218
Tableau 22. Variables enlevées du modèle initial en France .....	219
Tableau 23. Variables enlevées du modèle initial au Québec .....	219
Tableau 24. Vérification de l'unidimensionnalité, de la fiabilité entre les indicateurs des variables latentes sous schéma réflectif du modèle simplifié .....	220
Tableau 25. Vérification de la validité convergente France du modèle simplifié.....	220
Tableau 26. Synthèse des résultats par équation en France et au Québec.....	232
Tableau 27. Synthèse de la validation des hypothèses et sous-hypothèses .....	242

## Liste des figures

Figure 1. Manifestation des producteurs de lait, 18 mai 2009, Amiens (France).....	12
Figure 2. Étapes du déroulement de l'étude qualitative .....	20
Figure 3. Étapes du déroulement de l'étude quantitative .....	21
Figure 4. Présentation du plan d'écriture de la thèse.....	22
Figure 5. Théorie des échelons supérieurs des organisations.....	37
Figure 6. Modèle de gouvernance élargie .....	38
Figure 7. Application du méta-modèle au cas spécifique de la gouvernance d'une firme entrepreneuriale en forte croissance .....	40
Figure 8. Stade d'évolution de l'entreprise en fonction de l'âge du dirigeant .....	49
Figure 9. Typologie sur « continuum » .....	51
Figure 10. « Continuum » dans l'évolution de la structure de propriété.....	65
Figure 11. Modèle synthétique d'analyse de la gouvernance élargie sur la performance dans les TPE.....	78
Figure 12. Synthèse des rôles et objectifs visés par les mécanismes issus des courants de la gouvernance.....	88
Figure 13. Système d'établissement des prix de soutien du lait de transformation au Canada.....	96
Figure 14. Capacités managériales en relation avec l'environnement, les processus biologiques et les résultats de l'exploitation agricole.....	114
Figure 15. Modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières.....	116
Figure 16. Questions et hypothèses de recherche tirées du modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières .....	117
Figure 17. Photo d'un groupe de discussion .....	134
Figure 18. Hiérarchisation des principaux facteurs d'influence sur les stratégies d'investissement et de financement .....	177
Figure 19. Modèle de la gouvernance élargie adapté aux TPE laitières selon les résultats de l'analyse de contenu thématique.....	179
Figure 20. Graphique de l'évolution des quantités de lait vendues et du prix reçu.....	190
Figure 21. Graphique de l'évolution des caractéristiques structurelles des échantillons .....	192
Figure 22. Graphique de l'évolution des résultats descriptifs du compte de résultats .....	194
Figure 23. Graphique de l'évolution des résultats du bilan financier au Québec.....	195
Figure 24. Graphique de l'évolution des résultats du bilan financier en France .....	196
Figure 25. Modèle adapté issu du modèle d'analyse et des résultats qualitatifs .....	201

Figure 26. « <i>Path diagram</i> » du modèle de la gouvernance des TPE .....	215
Figure 27. Résultats du modèle interne de la France.....	222
Figure 28. Résultats du modèle interne du Québec.....	222
Figure 29. Impact et contribution des variables pour la gouvernance en France .....	223
Figure 30. Impact et contribution des variables pour le dirigeant en France .....	224
Figure 31. Impact et contribution des variables pour les stratégies d'investissement en France .....	225
Figure 32. Impact et contribution des variables pour les stratégies de financement en France.....	226
Figure 33. Impact et contribution des variables pour la performance en France .....	227
Figure 34. Impact et contribution des variables pour la gouvernance au Québec.....	228
Figure 35. Impact et contribution des variables pour le dirigeant au Québec .....	228
Figure 36. Impact et contribution des variables pour les stratégies d'investissement au Québec .....	229
Figure 37. Impact et contribution des variables pour les stratégies de financement au Québec .....	230
Figure 38. Impact et contribution des variables pour la performance au Québec .....	231

## Liste des annexes

Annexe 1. Statistiques descriptives du secteur laitier mondial, français et canadien.....	276
Annexe 2. Système harmonisé des classes de lait .....	281
Annexe 3. Fiche d'identification des participants .....	283
Annexe 4. Profil socio-démographique des participants .....	284
Annexe 5. Guide d'entretien utilisé pendant les groupes de discussion.....	286
Annexe 6. Exemple de codage du groupe de discussion F1.....	292
Annexe 7. Restitution aux producteurs .....	308
Annexe 8. Définition des termes comptables .....	321
Annexe 9. Caractéristiques descriptives des échantillons .....	322
Annexe 10. Statistiques descriptives des variables manifestes .....	327
Annexe 11. Description de la méthode d'analyse statistique : les modèles d'équations structurelles.....	332
Annexe 12. Résultats de l'approche PLS .....	346
Annexe 13. Matrice de corrélation des VM des schémas formatifs.....	348
Annexe 14. Vérification de la validité discriminante du modèle simplifié .....	350
Annexe 15. Indices de qualité des régressions PLS .....	352

**Application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises  
Analyse comparative des exploitations laitières France/Québec**

**Résumé :** Cette thèse vise à évaluer les impacts de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies financières et la performance des très petites entreprises (TPE). Une application empirique aux exploitations laitières françaises et québécoises montre des impacts différents selon le contexte économique-politique. L'utilisation des théories de la gouvernance pour analyser la performance des TPE permet d'étudier l'influence des différents acteurs sur la prise de décision des dirigeants. Pour valider le cadre théorique choisi, nous avons tout d'abord organisé des groupes de discussion constitués de dirigeants d'exploitations laitières. L'analyse de contenu thématique de ces discours a permis de définir de façon plus spécifique le système de gouvernance des TPE en identifiant les acteurs, les mécanismes de gouvernance, les raisons de l'utilisation de ces mécanismes et les relations existant entre le système de gouvernance et le dirigeant. Ensuite, des données quantitatives issues de bases de données comptables agricoles ont été analysées via un modèle d'équations structurelles afin de valider les hypothèses de l'influence de la gouvernance et du dirigeant sur les stratégies et la performance. Les résultats obtenus dans cette thèse permettent d'améliorer la compréhension du fonctionnement de la gouvernance dans les TPE laitières.

**Mots clés :** TPE, gouvernance, dirigeant, performance, exploitations laitières, groupes de discussion, analyse de contenu thématique, modèle d'équations structurelles.

**Application of governance in very small enterprise  
Comparative analysis of the French and Canadian dairy farms**

**Abstract:** This thesis aims to evaluate the impacts of governance and of the manager on the financial strategies and performance of very small enterprises (VSE). An empirical application to French and Canadian dairy farms shows different impacts depending on the economic and politic context. Using governance theories to analyze the performance of VSE allows studying the influence of different actors in managers' decisions. To validate the theoretical framework, we first carried out focus group with dairy farm managers. The analysis of the thematic content of these meetings allowed to define more specifically the governance system of VSE and to identify the main actors, the governance mechanisms, the reasons behind the use of these and the relationships between the governance system and the manager. Then, quantitative information from agricultural accounting database was analysed by a "structural equation model" to validate the hypothesis of the influence of governance and the manager on the financial strategies and performance. The results improve the knowledge of the governance functioning of the dairy VSE.

**Key words:** Very small enterprise, governance, manager, performance, dairy farm, focus groups, analysis of the thematic content, structural equation model.

Laboratoire UMR MOISA 1110 (Marché, Organisations, Institutions et Stratégies d'Acteurs)  
Montpellier Supagro, 2 place Pierre Viala, 34 060 Montpellier Cedex 2