

Les configurations stratégiques de la petite entreprise agroalimentaire

Par

Jean-Pierre COUDERC *, Alain FALQUE **, Jean-Louis RASTOIN *** et
Hervé REMAUD **

* MCF à l'Université de Montpellier II et enseignant chercheur associé à l'U.M.R. *MOISA*

** Ingénieurs d'Etudes à l'AGRO Montpellier / U.M.R. *MOISA*

*** Professeur à l'AGRO Montpellier / U.M.R. *MOISA*

Campus ENSA / INRA - U.M.R. MOISA
Place P. Viala – 34060 Montpellier Cedex 1

RESUME :

L'objectif de cette communication est de proposer puis valider l'existence de configurations illustratives de stratégie et de structure dans le secteur agroalimentaire. Dans une première partie, nous déterminons à partir de la littérature les formes que pourraient prendre ces configurations. Quinze formes de configurations stratégiques sont ainsi proposées, dont cinq semblent susceptibles d'apparaître plus fréquemment dans le cas des petites entreprises agroalimentaires.

La base de données utilisée est composée de 393 petites entreprises agroalimentaires de la région Languedoc-Roussillon. Les auteurs proposent, au terme d'une analyse en classification puis d'une analyse discriminante, quatre formes de management des petites entreprises agroalimentaires, représentatives d'un couple stratégie - structure : petites entreprises agroalimentaires *d'interstices*, *territorialisés à marché local*, *sous-traitantes* et *territorialisées multi marchés*.

MOTS CLES : petite entreprise, agroalimentaire, stratégie, structure, Languedoc-Roussillon

Les configurations stratégiques de la petite entreprise agroalimentaire

Introduction

Existe-t-il des configurations types, soulignant des relations privilégiées entre stratégie et structure ? Le cas échéant, quels sont les éléments discriminants de ces configurations ? D'une façon générale, ces deux questions ne sont pas très nouvelles. Mintzberg (1982) puis Miller (1986) ont déjà cherché à apporter des éléments de réponse à cette double interrogation. Les travaux cherchant à déterminer l'existence de ce type de relations ont toutefois comme caractéristique de porter, pour la plupart, sur des organisations de grande taille. Dès lors, qu'en est-il en petite entreprise ? Et, plus particulièrement encore, qu'en est-il en Petite Entreprise Agro-Alimentaire (désormais notée PEAA) ?

L'objectif de ce travail est donc de proposer puis de vérifier si des configurations stratégiques, prises dans le sens de configurations illustratives de stratégies et de structures (Miller, 1996), peuvent être mises en lumière dans des PEAA.

Dans un premier temps, nous chercherons à déterminer quelles formes pourraient prendre ces configurations. Une revue de la littérature nous permettra de mettre en évidence un certain nombre de comportements stylisés de ces organisations. Nous verrons que quinze situations permettraient de caractériser les relations potentielles entre stratégies et structures "génériques". Si certaines de ces situations semblent avoir peu de chances d'être présentes dans nos territoires, d'autres semblent *a priori* mieux rendre compte d'une adéquation entre stratégie et structure observables dans ces contextes.

Dans un second temps, nous chercherons à valider ces configurations illustratives de stratégies et de structures sur une population de PEAA de la région Languedoc-Roussillon. Un échantillon de 124 PEAA (représentatives d'environ 400 PEAA au niveau régional) permet ainsi de rendre compte, dans cette région, des configurations stratégiques proposées.

1. Configurations stratégiques de la PEAA

Nous tenterons dans un premier temps d'identifier l'ensemble des stratégies dans le cadre desquelles les PEAA sont susceptibles de détenir un avantage compétitif. Puis, nous verrons que les petites entreprises ne sont pas uniquement représentées par des structures simples de type "propriétaire-dirigeant". Autrement dit, pour financer leur développement ou la croissance de leur activité, ces entreprises sont susceptibles d'ouvrir leur capital jusqu'à être intégrées dans le giron d'autres entreprises. Enfin, en croisant stratégies et structures "génériques", nous montrerons que certaines situations semblent plus probables que d'autres, mettant en lumière ce que Miller (1996) appelle des configurations illustratives de stratégies et de structures.

1.1. Stratégies génériques en PEAA

Se référant aux travaux de Porter (1980), Miller (1996) distingue quatre grandes stratégies génériques pour les entreprises : de leadership par les coûts, de différenciation, de focalisation et d'utilisation parcimonieuse des actifs. Mais ses travaux portent en fait principalement sur de grandes entreprises, spécialement si on les rapporte aux ordres de grandeurs des entreprises françaises, voire européennes. Dès lors, qu'en est-il en petite entreprise et, en particulier, en petite entreprise agroalimentaire ?

La question posée est au fond celle des circonstances ou des raisons dans le cadre desquelles et pour lesquelles de petites entreprises pourraient rivaliser avec des entreprises de plus grande taille. En effet, à en croire les néo-classiques, les cas de figure en question devraient être rares. S'agissant en particulier de leadership par les coûts, on peut raisonnablement supposer que les petites entreprises ne peuvent à terme affronter directement la concurrence des grandes entreprises sur ce terrain, ces dernières bénéficiant par définition d'un avantage comparatif rédhibitoire en termes d'économies d'échelle, d'apprentissage ou de champ.

Pour autant, cette domination a priori des petites entreprises par les grandes ne conduit pas purement et simplement à la disparition des premières au profit des secondes. Une preuve empirique en est apportée par la stabilité remarquable du nombre et des effectifs des PEAA dans les pays fortement industrialisés (Rastoin, 2000). Comme le notent Julien et Marchesnay

(1988), une première raison en est que les effets de taille évoqués ne jouent pas de manière systématique : cas où la satisfaction de "proximité" du client est au cœur de la relation, entreprise de main d'œuvre,

Mais un autre argument, plus radical, peut être avancé, expliquant pourquoi les petites entreprises peuvent cohabiter avec les plus grandes. Cet argument a été développé par Penrose (1959). Penrose (*ib.*, pp. 185-186) légitime l'existence, la survie et la croissance des petites entreprises essentiellement eu égard aux modalités d'expansion des grandes entreprises. Selon Penrose, ce sont précisément les opportunités de croissance non saisies par les grandes entreprises en place qui laissent aux petites entreprises la possibilité de saisir les occasions d'investissements correspondantes¹. De telles opportunités, saisies par les unes (parce que non saisies par les autres), constituent ce que Penrose (*ib.*, p. 189) appelle les interstices du marché. A cet égard, il faut noter l'étroitesse du domaine de validité de ce concept d'interstice introduit par Penrose, que seuls les marchés en croissance sont susceptibles de présenter. Pour Penrose, les opportunités correspondantes ne peuvent être que temporaires, la petite entreprise étant à terme vouée soit à grandir, soit à mourir.

La question qui se pose dès lors est celle de savoir quels types de segments du marché global pourraient être, plus que d'autres, susceptibles de constituer autant d'interstices pour les petites entreprises. Il apparaît que ce sont les segments de marché perçus précisément comme trop étroits par les grandes entreprises qui devraient être a priori les plus à même de constituer autant d'interstices. En effet, les différents effets de taille évoqués plus haut ne pouvant pas, par définition, jouer à plein régime sur ce type de segments. En bonne logique ce sont ces segments étroits qui devraient être jugés moins rentables que d'autres et donc négligés par les grandes entreprises, au profit de segments plus rentables parce que susceptibles de faire bénéficier d'économies d'échelle la grande entreprise.

Ces considérations pourraient nous conduire à assimiler peu ou prou les interstices du marchés évoqués par Penrose à ce que l'on désigne communément sous le terme de niches, tant il est vrai que l'on a pris l'habitude d'associer étroitesse du segment de marché servi et différenciation du produit et/ou du service offert. Or, il est à noter que, dans les travaux de Penrose, l'éventualité d'une différenciation des produits n'est pas évoquée. Autrement dit selon Penrose, les petites entreprises fabriqueraient sur les interstices du marché des produits plutôt banalisés. C'est dire que la lecture de Penrose nous oblige à reconsidérer la question de

l'étroitesse d'un segment de marché autrement que sous le seul angle de la différenciation du produit offert.

Dans ces conditions, les marchés locaux, domestiques ou de proximité, lorsqu'ils sont pour ainsi dire "cloisonnés", par des facteurs tenant à l'accessibilité logistique ou commerciale du client, s'avèrent à la réflexion être de bons candidats aux rôles d'interstices, sur lesquels de petites entreprises peuvent s'insérer avec profit sans que pour autant les produits qu'elles vendent cessent d'être banalisés.

Si l'on peut imaginer que de tels interstices de marchés de produits banalisés puissent ne pas intéresser nécessairement les grandes entreprises en tant que telles, on peut aussi supposer que ces dernières sont également en mesure de faire expressément appel aux capacités de fabrication des petites entreprises, notamment en vue de gérer la flexibilité de leur activité ou d'externaliser des fonctions qu'il ne leur paraît pas nécessaire de maîtriser directement. De sorte que dans le cadre de ces interstices, les petites entreprises sont susceptibles de satisfaire une demande intermédiée, *via* une activité de sous-traitance (ou de quasi-sous-traitance).

Pour nous résumer, les petites entreprises seraient selon nous en mesure de tirer parti des interstices de l'économie en produisant des produits banalisés, mais sur des segments de marché, soit de proximité, cloisonnés et, de ce fait, délaissés par les grandes entreprises, soit de sous-traitance et, dans ce cas, en partenariat avec ces mêmes grandes entreprises.

Il est à noter qu'apparaît dans ce dernier cas un résultat remarquable, eu égard à nos propos initiaux sur la compétitivité des petites entreprises : ces petites entreprises sous-traitantes sont, dans le cadre de stratégies d'externalisation, à même d'engranger ce que l'on pourrait désigner comme des « économies d'impartition », susceptibles le cas échéant de pallier jusqu'à un certain point le déficit en effets de taille les caractérisant *a priori*.

Au delà de ces stratégies que nous qualifierons, à la suite de Penrose, de stratégies d'interstices, se dessinent, nous l'avons dit, les stratégies plus communément réputées comme accessibles aux petites entreprises, telles que les stratégies classiques dites de niche, c'est à dire de spécialisation sur un espace étroit de marché (stratégie de focalisation) et ce, le plus souvent, implicitement sur la base d'une différenciation du produit offrant un plus haut niveau de satisfaction à une base plus étroite de clients.

Or le secteur agroalimentaire a ceci de particulier qu'il offre aux petites entreprises un vecteur tout trouvé à ce type de stratégie, à savoir celui des produits de terroir (Rastoin et Vissac-Charles, 1999).

En effet, toute fabrication est localisée géographiquement, dans le secteur agroalimentaire comme dans tout autre secteur d'activité. Mais la principale particularité du secteur agroalimentaire est que le territoire peut y prendre des formes dépassant la simple indication de provenance (Ruffieux et Valceschini, 1996 ; Lacroix et *al.*, 2000). Cependant, si tout produit agroalimentaire est, *a priori*, susceptible de comporter un attribut "territorial" au sens large dans l'esprit du consommateur, n'importe quelle localisation géographique n'offre pas, par elle-même, les externalités positives constitutives d'un "terroir". Autrement dit, la "terroirisation" de l'activité agroalimentaire relève d'une construction sociale permettant la mise en valeur d'aliments de qualité spécifique (Bérard et Marchenay, 1995). Dès lors, sous certaines conditions, le territoire devient évocateur de sens, constitutif d'une "valeur" perçue par le consommateur, celle du "terroir" (Remaud et Falque, 2001). De sorte qu'à travers diverses logiques d'imprégnation et d'enracinement territoriaux, le lieu d'implantation de l'entreprise agroalimentaire devient un élément déterminant de sa stratégie (Marchesnay, 1998).

Reste toutefois à préciser, là encore, le domaine exact de validité de ce type de stratégie pour une petite entreprise. En effet, dans le secteur de l'agroalimentaire, précisément sur cette base de la "terroirisation" des produits, un dernier type de stratégie est réputé ouvert aux petites entreprises, à savoir celle de la différenciation des produits, y compris entendu comme recherche d'un plus haut niveau de satisfaction pour une base plus large de clients.

Mais, à bien y regarder, ce n'est que par une espèce d'effet d'optique que cette option peut paraître ouverte aux petites entreprises, puisque aussi bien ce sont bien ces mêmes petites entreprises, mais considérées dans leur ensemble, qui sont effectivement susceptibles de pouvoir servir, mais collectivement, cet espace de marché, par ailleurs trop large pour chacune d'entre elles prise individuellement. On distinguera donc dans le cadre d'une différenciation des produits trois grandes situations : d'une part les offres individuelles des PEAA sur des espaces de marché cloisonné et spécialisé et, d'autre part, les offres individuelles s'effectuant par l'intermédiaire d'un donneur d'ordre commun².

En résumé, nous faisons l'hypothèse que les stratégies offertes aux PEAA se structurent selon deux dimensions : celle l'espace de marché servi et celle du degré de différenciation des produits (Tableau 1).

Tableau 1 : Stratégies génériques en PEAA

		Degré de différenciation des produits	
		Fort	Faible
Espace de marché servi	Global	Sous-traitance "Terroir" (MDD notamment)	Sous-traitance "Basique"
	Cloisonné	Interstice de proximité "Terroir"	Interstice de proximité "Basique"
	Spécialisé	Focalisation "Terroir"	-

Eu égard aux stratégies génériques abordées précédemment, les PEAA seraient donc en présence de cinq grandes opportunités stratégiques :

- la fabrication de produits banalisés, avec une marge de manœuvre allant d'une commercialisation de ces produits sur un marché de proximité géographique ...
- ... à la fabrication de produits banalisés en sous-traitance pour le compte de donneur d'ordre à la recherche de partenariats (relevant d'ailleurs d'une certaine autre forme de proximité, organisationnelle celle-là) ;
- la fabrication de produits de terroir, avec une marge de manœuvre allant du service d'un marché spécialisé étroitement défini (terroir sur marque propre) ...
- ... à une offre effectuée sur un marché plus ouvert, national voire international, dans le cadre de stratégies soit d'interstice de proximité géographique, soit de sous-traitance.

La mise en œuvre de ces stratégies génériques en PEAA nécessite bien évidemment des structures de gouvernance particulières et, notamment, des structures de financement différenciées. Nous allons voir que ces modalités de financement de l'activité sont intimement liées au profil du dirigeant ou à ses objectifs. Ce seront ces éléments que nous allons par la suite assimiler dans le cadre de ce papier à la structure de gouvernance de l'entreprise³.

1.2. Structures "génériques" en PEAA

Les PEAA relèveraient plutôt des structures simples et organiques telles que définies par Mintzberg (*ib.*) et Miller (*ib.*). De sorte que le phénomène le plus important de la « structure » des petites entreprises est sans conteste le rôle prédominant joué par le dirigeant dans l'entreprise, qu'il soit ou non le propriétaire. Les typologies permettant de styliser le comportement de cet agent sont nombreuses. A défaut de pouvoir les passer en revue dans le cadre de ce travail, nous nous contenterons de rappeler en particulier celle vulgarisée par Marchesnay (1988, 1998).

Les chefs d'entreprise du premier type, dit "PIC" (pour Pérennité – Indépendance – Croissance) recherchent avant tout la pérennité de leur entreprise, ainsi que son indépendance. Marchesnay qualifie ce comportement de « patrimonial ». Les chefs d'entreprise du second type, dit "CAP" (pour Croissance – Autonomie – Pérennité), sont plutôt enclins à la croissance de leur activité et portés sur la recherche d'opportunités d'affaires. Marchesnay qualifie ce comportement « d'entrepreneurial » (ou "d'entreprenant").

Ces deux types « classiques » de l'entrepreneur tendent aujourd'hui à être complétés, dans le cadre d'un processus de "*dénaturation*" de la PME (Torrès, 1998), par un troisième type d'entrepreneur, actuellement en émergence et dont on pourra qualifier le comportement de « managérial », par référence à ce qui apparaît être la principale fonction de ce dirigeant : diriger l'entreprise en "manageant" les équipes.

Il nous faut remarquer qu'ainsi, c'est bien, au total, l'ensemble de la typologie de Miles et Snow (1978), avec respectivement ses « Defenders », ses « Prospectors » et ses « Analysers » qui se trouve être ainsi redécouverte⁴. Le fait que cette dernière typologie soit, a priori, une typologie de comportements stratégiques des entreprises, alors que la précédente était, en toute rigueur, une typologie d'attitudes de dirigeants d'entreprises, tendrait bien à confirmer la prégnance extrême de l'entrepreneur dans la structure (organique) de la petite entreprise évoquée.

L'existence et le succès de ces typologies ne doivent pas laisser croire pour autant que les comportements des petites entreprises et de leurs créateurs soient nécessairement figés. Le comportement de l'entrepreneur doit être replacé dans une perspective dynamique.

L'évolution de l'environnement et, en particulier, l'apparition d'opportunités de croissance à saisir, vont en certains temps impliquer des changements dans la structure capitaliste de la petite entreprise. De sorte que l'on pourrait caractériser plus finement les structures types des PE en faisant un lien entre les comportements stratégiques tels que définis *supra* et la saisie (ou non) des opportunités de croissance liées à l'évolution de l'environnement de la petite entreprise. De sorte aussi qu'il devrait être de surcroît possible d'affiner les typologies et configurations précédentes également eu égard à des considérations de "gouvernement" de ces entreprises.

En effet, comme le souligne Ang (1991), l'entrepreneur créateur d'entreprise est au départ plutôt preneur de risques. Or, suivant le cycle de vie de l'entreprise, l'entrepreneur peut être amené à avoir par la suite un comportement plutôt patrimonial ou, au contraire, persévérer dans la voie de cette prise de risques. Dans le premier cas, la croissance sera plutôt subie et le financement de cette croissance peut se faire en interne. A l'inverse, la recherche d'une croissance de l'activité peut poser des difficultés de financement, notamment au regard du risque lié aux investissements envisagés (Couderc, 2000). L'absence de garanties liée à ces investissements risqués et l'insuffisance d'un autofinancement oblige l'entrepreneur non pas à se tourner vers son banquier, mais plutôt à faire appel à des investisseurs extérieurs, c'est à dire à ouvrir le capital de son entreprise. La spécificité des actifs (Williamson, 1988) à financer entraîne donc le dirigeant sur la voie de sources de financement externe. A l'extrême limite, ce besoin de financement peut se solder par une "marchéisation" (opportune ou contrainte) du capital de l'entreprise. Ce qui peut être également présenté de la façon suivante :

Tableau 2 : Structure du capital, environnement et objectif du dirigeant de PME

Comportement type du dirigeant	Perception de l'environnement	
	Défavorable à la croissance	Favorable à la croissance
Patrimonial	Fermeture du capital : PME indépendante	Ouverture "contrainte" du capital Dilemme ?
Entrepreneurial	Pas de nécessité d'ouverture du capital Dilemme ?	Ouverture "inéluçtable" du capital : PME ouverte
Managérial	Incompatible <i>a priori</i>	Ouverture "programmée" du capital : PME marchéisée

Ce qui signifie que nous distinguerons par la suite trois grandes structures types susceptibles de caractériser les petites entreprises, à savoir les couples :

- Comportement « patrimonial » du dirigeant / PE « indépendante », (P / I) ;
- Comportement « entrepreneurial » du dirigeant / PE « ouverte », (E / O) ;
- Comportement « managérial » du dirigeant / PE « marchisée », (M / M).

Pour chacun de ces couples, on a donc supposé que le comportement du dirigeant apparaissait central dans la conduite de ses affaires et qu'en découlait une structure de capital donnée. Il nous reste donc à voir dans quelle mesure ces structures types et les stratégies types évoqués précédemment peuvent s'agencer.

1.3. Configurations possibles de stratégies et de structures en PEAA

De manière générale, la question qui se pose est celle de savoir si des stratégies et des structures types sont suffisamment liées pour former des configurations stratégiques. La stratégie envisagée conduit-elle à déterminer une structure cible, ou bien les structures existantes déterminent-elles les stratégies envisageables ? Faute de pouvoir trancher, nous supposons donc ici que la structure de l'entreprise préexiste aux stratégies mises en œuvre, de sorte que les structures constitueront "l'angle d'approche" de notre réflexion sur les configurations potentielles des PEAA.

Un type particulier de stratégie peut être mis en œuvre au sein des PEAA « patrimonial / indépendante » : d'interstice sur des marchés de proximité géographique. Ce qui caractérise en effet ces PEAA, c'est l'occupation d'un espace de marché plutôt étroit. Il s'agit ici de PEAA artisanales (boucherie, boulangerie, ...) qui répondent à un marché de proximité ou domestique. A ce titre, les produits peuvent être banalisés, tout comme se présenter comme étant de terroir. Ces entreprises disposent ou se sont aménagées un espace de marché "cloisonné" échappant en grande mesure à la concurrence (fidélisation de proximité). La réputation de l'entreprise est mise en jeu car les produits sont écoulés sur la zone d'implantation de l'entreprise.

Les PEAA « entrepreneurial / ouverte » développent leur activité à travers l'ensemble du marché. La spécialisation des produits fabriqués apparaît comme une stratégie générique plus

en adéquation avec la prise de risque que caractérise le comportement du dirigeant. A bien des égards, ce comportement est à rapprocher de l'*entrepreneant* décrit par Marchesnay (1998). Présent sur un espace de marché étroit, la spécialisation terroir s'apparente à une stratégie d'innovation en la matière⁵. Dans des démarches tirant les produits vers une qualité dite spécifique, ces dirigeants auraient un comportement pro-actif. On imagine ces dirigeants à l'origine d'une construction sociale de la qualité (appellation d'origine contrôlée, labellisation, ...). Présents sur un environnement favorable au développement de leur activité, le financement de la croissance se fait par l'ouverture partielle de leur capital, afin de réaliser les investissements nécessaires à la croissance.

Les PEAA « managérial / marchéisée » auraient un profil stratégique radicalement différent. Sous le contrôle de différents investisseurs, la logique d'action de ces entreprises serait de satisfaire une demande "intermédiée". Le manager à la tête de ces entreprises est là pour remplir cet objectif. Ces PEAA peuvent être en mesure de profiter d'une rente terroir, initiée par des PEAA pionnières, aussi bien que d'engranger les « économies d'impartition » résultant de leur position de sous-traitance.

De manière synthétique et hypothétique, eu égard aux éléments qui viennent d'être mentionnés, il est possible de représenter les configurations possibles en PEAA comme suit.

Tableau 3 : Hypothèses de configurations illustratives de stratégies et de structures en PEAA

			Structures types		
			Patrimonial / Indépendante	Entrepreneurial / Ouverte	Managérial / Marchéisée
Stratégies	basique	Sous-traitance	- - -	(+/-)	+ + +
		De proximité (géographique)	+ + +	(+/-)	-
	Différenciation "terroir"	Sous-traitance	-	(+/-)	+ + +
		De proximité (géographique)	+ + +	(+/-)	-
		Focalisation	- - -	+ + +	(+/-)

Les + traduisent plutôt l'hypothèse une adéquation entre stratégies et structures

Les - traduisent plutôt l'hypothèse un conflit entre stratégies et structures

Conformément à nos propos, certaines de ces configurations lient assez logiquement structure et stratégie (les +), tandis que d'autres semblent moins susceptibles de se rencontrer (les -).

2. Configurations de stratégies et de structures en PEAA

Nous allons dans cette seconde partie procéder à une validation empirique des configurations stratégiques de PEAA proposées précédemment. A cette fin, nous présentons dans un premier temps la base de données mobilisée, puis la technique de traitement statistique retenue. Les résultats de la recherche seront présentés dans un second temps.

2.1. Aspects d'ordre méthodologique

Les entreprises agroalimentaires enquêtées en 1998 dans le Languedoc-Roussillon sont représentatives des entreprises de ce secteur au niveau régional (Aurier et Autran, 2000). Les 284 entreprises interrogées sont ainsi représentatives de 1208 entreprises agroalimentaires de la région (par extrapolation). La base de données de PEAA est donc un sous ensemble de ce premier échantillon, composée uniquement de Société Anonyme et de Société A Responsabilité Limitée allant de 6 à 55 salariés (permanents + ETP sur un an).

Les 124 entreprises composant cette base sont représentatives, quant à elles, de 393 PEAA. Les coopératives viti-vinicoles ont été volontairement retirées de cette base en raison d'une gouvernance différente (structure du capital, mode de gestion et de pilotage) des SA et SARL.

Différentes filières⁶ ou branches composent cette population. Entre les champs de l'agriculteur et l'assiette du consommateur, la sphère agroalimentaire peut ainsi être décomposée en cinq grandes filières, construites à partir des codes d'activité des principaux produits fabriqués et commercialisés par ces entreprises : **vins** (cette filière regroupe les entreprises vinifiant et/ou faisant le négoce de vins) ; **fruits et légumes** (la filière se compose des activités en frais et de conserves de fruits et légumes) ; **animaux** (la filière est composé de trois "sous-filières" que sont les viandes, les poissons et les produits laitiers) ; **dérivés des céréales** (préparation et transformation des grains, boulangeries-pâtisseries) ; **produits divers** (cette filière regroupe différents produits de type huile, chocolaterie, thé, eaux et boissons rafraîchissantes notamment).

La caractérisation des stratégies dites terroir a été effectuée à partir de classifications opérées par Erguy et *al.* (2000) suivant trois grands critères⁷ :

- Utilisation d'une recette traditionnelle de fabrication,
- Existence d'un signe de qualité (par exemple une AOC),
- Existence d'une marque évoquant le terroir.

L'enquête menée constitue une enquête de type quali-quantitative, par questionnaire administré en face-à-face. Soulignons que cette enquête a été présentée au Comité National de l'Information Statistique, qui l'a déclarée d'intérêt général, et que la très grande majorité des entreprises tirées au sort ont répondu positivement à l'invitation qui leur était faite de participer à l'étude.

Au-delà de ce dispositif méthodologique, la question de recherche soulevée dans ce travail peut être abordée en deux étapes successives. La première consiste en une analyse descriptive du management stratégique des PEAA du Languedoc-Roussillon en s'appuyant sur une grille de lecture en diamant, telle que développée par Marchesnay (1993). Cette analyse du système de gestion des petites entreprises doit permettre de faire apparaître un certain nombre de critères (ou propriétés) les plus marquants et structurants du management stratégique de ces entreprises.

A la suite de quoi, en opérant une analyse statistique de type classification hiérarchique, nous pensons pouvoir mettre en évidence les propriétés qui structurent le mieux le management stratégique de ces entreprises et permettant d'illustrer le concept de configurations illustratives de stratégies et de structures.

Le principe général de la typologie, d'un point de vue statistique, est le suivant : *« étant donné n objets (ou individus) pour chacun desquels on dispose des mesures de p variables, constituer des groupes d'objets tels que les objets soient aussi semblables que possible au sein d'un groupe et aussi dissemblables que possible d'un groupe à l'autre, la ressemblance des objets étant définie à partir des p variables »* (Evrard et al., 1993). On voit donc bien ici l'intérêt de la première étape consistant à mettre en lumière ces variables. La méthode retenue pour réaliser cette typologie relève d'une procédure en classification hiérarchique, c'est à dire en la constitution d'un arbre de classification montrant le passage des n individus aux différents groupes d'individus composant l'arbre. Au sein de cette procédure et au regard du nombre d'individus composant la base, nous avons opté pour la méthode dite de Ward, qui permet de retenir les groupements les plus distincts et qui maximisent la variance

intergroupes. Le regroupement opéré par cette méthode conduit à "garnir" les classes au maximum alors qu'il pourrait exister des classes plus fines. La description des groupes sera faite en procédant notamment à une analyse descriptive des variables caractérisant chacun des groupes et à une analyse discriminante.

2.2. Configurations de stratégies et de structures des PEAA LR

Nous aborderons dans un premier temps les éléments caractéristiques du management stratégique des PEAA du Languedoc-Roussillon (notées *PEAA LR*) à partir d'une grille de lecture en diamant (Marchesnay, *ib.*) : buts, organisation, activité et environnement⁸. Dans un second temps, après avoir sélectionné les variables *a priori* les plus déterminantes de ce management stratégique, nous présenterons la procédure de classification hiérarchique.

2.2.1. Caractérisation du management stratégique des PEAA LR

Les buts des dirigeants des *PEAA du LR*. On peut estimer que la concentration et la cohérence des réponses, tant du point de vue des objectifs stratégiques, des forces perçues que des moyens mis en œuvre, tendrait à confirmer la proposition suivant laquelle les dirigeants de *PEAA du LR* auraient une vision et une intention stratégiques, qui seraient suivies d'actions stratégiques⁹. En d'autres termes, les dirigeants de *PEAA du LR* mèneraient une réflexion stratégique quant à la manière d'envisager l'avenir de leur affaire.

Avec un niveau de formation initiale plutôt bon (60 % ont un niveau supérieur ou égal au Bac), un âge moyen (49 ans) leur "autorisant" une réflexion d'ordre stratégique pour leur propre compte, les dirigeants des *PEAA du LR* recherchent avant toute chose le gain de parts de marché. On peut penser que les divers processus de normalisation (organisationnelle, produits), obligatoire ou non, ont obligé ces dirigeants à renouveler et/ou restructurer leurs actifs matériels et organisationnels. Cette situation se traduirait pour la période par une sous-utilisation des capacités productives et donc, à une sous-rentabilité du capital investi.

De sorte que, plus que des pratiques de *reengineering*, les dirigeants chercheraient à trouver les nouveaux débouchés permettant d'écouler les produits issus de la montée en puissance de leur capacité de production. Il est par ailleurs intéressant de noter, dès maintenant, qu'une partie des PEAA de la région seraient positionnées sur des produits agroalimentaires que l'on

qualifiera pour le moment de spécifiques (ce point étant abordé plus en détails dans le pilier activités).

De manière générale quant à **l'organisation ou à la gestion des tâches**, quatre éléments nous semblent importants à noter :

- Un encadrement plus élaboré qu'on ne l'aurait imaginé (2 cadres pour 10 salariés permanents).
- Une part non négligeable de prises de décision réalisées en comité collectif (57 % des dirigeants de PEAA déclarent prendre leurs décisions en comité collectif).

Cela signifierait que derrière une carapace "organique", telle que la décrivent Mintzberg (1982) ou Miller (*ib.*), les *PEAA du LR* auraient une structure en voie de formalisation. Cet élément serait à rapprocher des analyses de Torrès (*ib.*) ou Messeghem (1998), qui notent un processus de "managérialisation" des PME.

- Une politique de recrutement et salariale, qui, si elle n'est pas très dynamique, laisse envisager un solde positif en terme d'emploi, sous forme majoritairement de CDI, comme l'ont relevé Bouvier et *al.* (2000).
- La localisation des PEAA s'explique majoritairement par le fruit et le jeu des successions.

Les différents éléments structurant ce pôle **activités** à retenir sont :

- L'activité des *PEAA du LR* est plutôt concentrée (les deux principaux produits génèrent 90 % du CA des PEAA) et ne repose pas sur une stratégie de masse.
- La démarche volontaire de certification de l'entreprise (ISO) concerne 40 % des *PEAA du LR* et la normalisation produit (SIQO, Marque du client) 50 %.
- La possession d'une marque propre (généralement reprenant le nom du fabricant) peut s'associer à une procédure SIQO ou ISO. Le fait de travailler avec une marque du client n'est associé à aucun autre processus de normalisation.
- L'architecture de marques propres est plutôt simplifiée : l'ensemble des produits sont "coiffés" d'une même marque, dite marque "mère".

De manière synthétique, l'**environnement** des *PEAA du LR* est caractérisé par leur forte insertion dans le tissu local, en matière d'approvisionnements comme de commercialisation

de leurs produits. Cependant, sous cette tendance générale se cachent des comportements géographiquement plus "ouverts", notamment à travers l'approvisionnement et la commercialisation de produits à l'étranger.

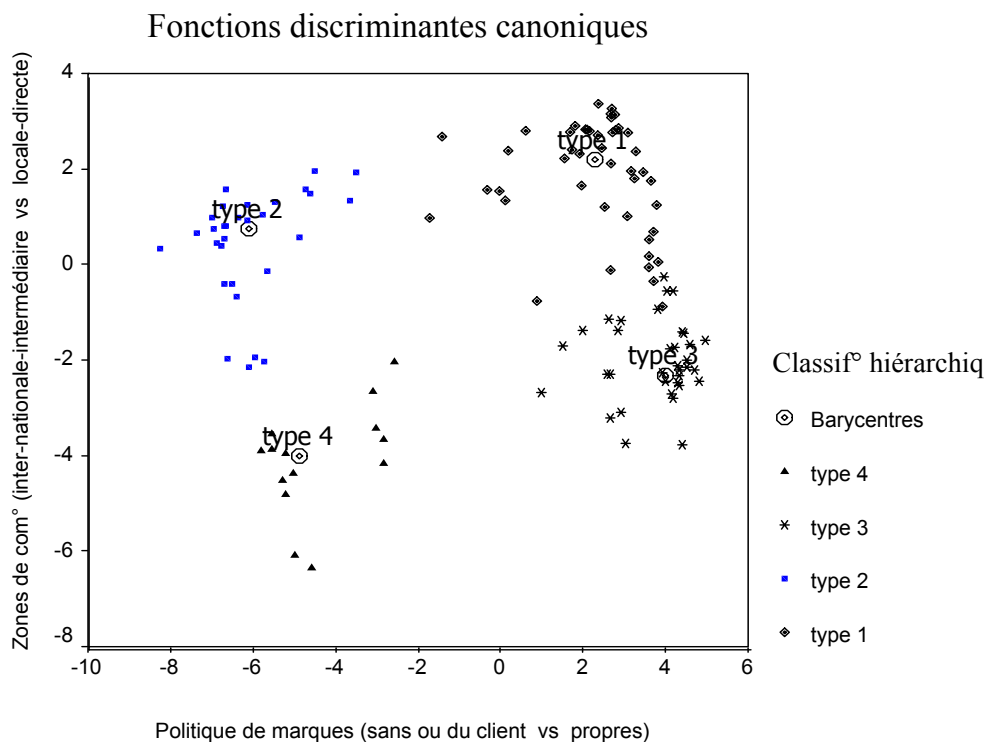
Ce constat va de pair avec une perception de la concurrence jugée forte au niveau national, de moyenne à forte au niveau régional et plutôt moyenne au niveau international. Dans tous les cas, les dirigeants de PEAA voient cette pression concurrentielle se renforcer. La possession d'une marque propre (liée à la taille des PEAA) et/ou d'un SIQO permet un allongement géographique des circuits de distribution, du local à l'international.

Au niveau de l'environnement institutionnel, une majorité de chefs de *PEAA du LR* ne sont pas des "chasseurs" de primes (aides publiques diverses). Quand c'est le cas, ces aides portent plutôt sur les investissements matériels puis l'aide à l'embauche. Enfin, pour une partie des thèmes abordés (non solvabilité, crédit aux PE, export, implantation à l'étranger), les dirigeants jugent insuffisante l'action de pouvoirs publics.

2.2.2. Vers une typologie du management stratégique des PEAA LR

Les variables retenues pour l'opérationnalisation de la typologie sont directement issues de l'analyse descriptive de ces petites entreprises, et synthétisée *supra*. Concernant les buts du dirigeant, nous avons retenu les principaux objectifs, les moyens mis en œuvre pour répondre à ces objectifs, les forces perçues de son entreprise, l'âge du dirigeant, son niveau de formation. Au niveau de l'organisation, ont été retenues les variables niveau d'encadrement de la structure, le nombre de salariés, le processus de prise de décisions, la politique de recrutement, la raison d'implantation de l'entreprise en un lieu donné. Au niveau de l'activité de l'entreprise, les variables retenues sont le nombre de produits différents fabriqués par l'entreprise, la politique de certification et de marque. Enfin, en ce qui concerne l'environnement, le choix s'est porté sur les circuits de distribution, les lieux de commercialisation des produits, la perception de l'intensité concurrentielle, la politique de soutien institutionnel. La méthode en classification hiérarchique permet ainsi d'identifier quatre groupes de PEAA (Figure 1).

Figure 1 : Représentation des groupes de *PEAA du LR* issus d'une analyse en classification hiérarchique

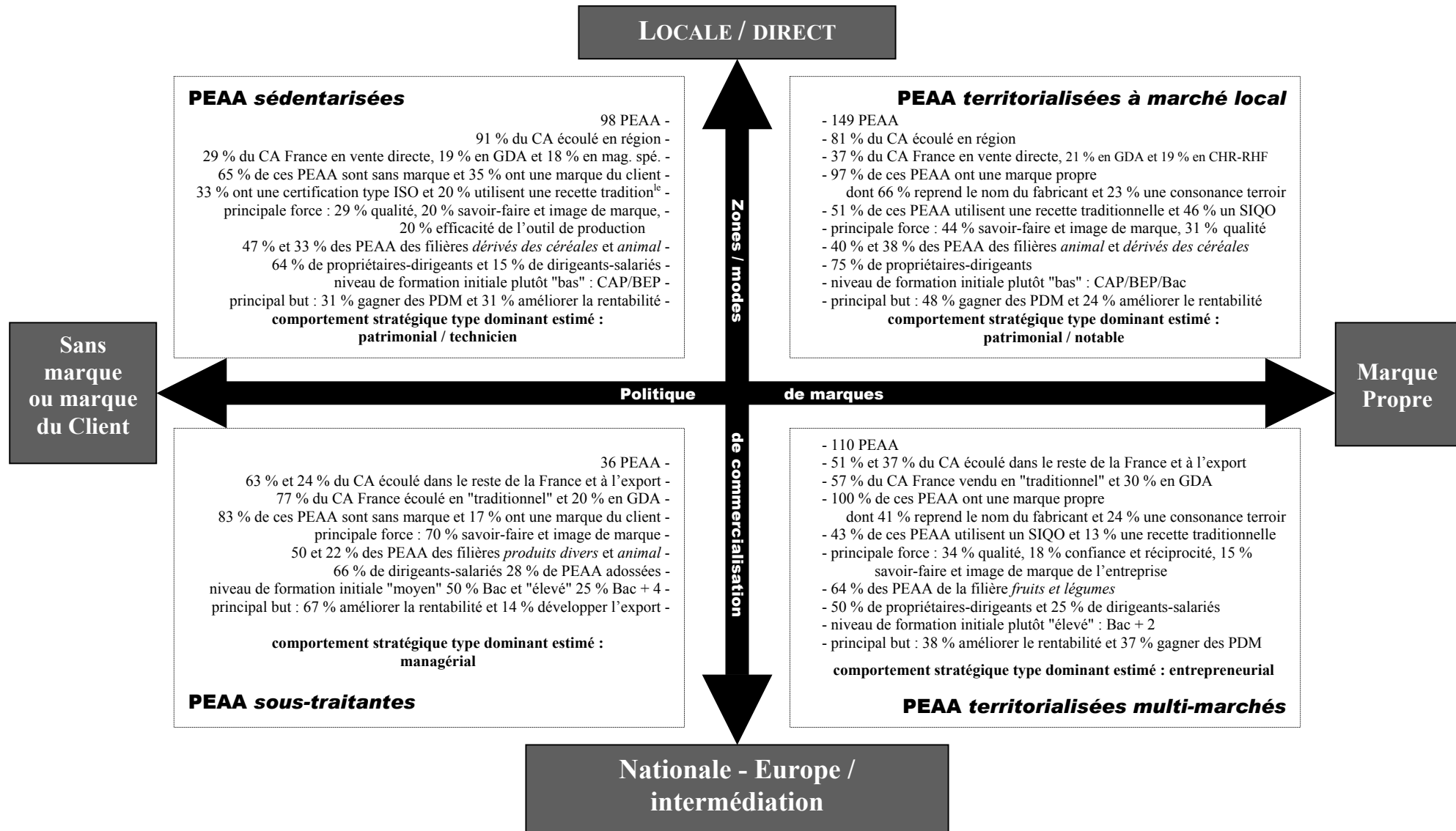


A la suite de cette procédure, une analyse discriminante nous a permis de mettre en lumière les différentes propriétés des formes de management stratégique des *PEAA du LR¹⁰*. L'analyse discriminante liée à cette classification hiérarchique permet de dégager deux fonctions expliquant plus de 98 % de la variance (voir annexe 1). L'une de ces fonctions représente la politique de marque suivie par l'entreprise. La seconde de ces fonctions est composée des modes / zones de commercialisation des produits fabriqués. De manière illustrative, il est possible d'agencer ces deux fonctions structurantes autour de deux axes (Figure 2).

Nous distinguerons donc quatre logiques stratégiques, que l'on peut regrouper deux à deux¹¹ :

- une logique de valorisation par "marque propre sur l'ensemble des produits" **vs** "sans marque ou marque du client" ;
- une logique de valorisation sur le "marché régional + reposant sur la vente directe" **vs** une logique de valorisation sur les "marchés inter / national et étranger + reposant sur de l'intermédiation".

Figure 2 : Caractéristiques des formes de management stratégique des PEAA du Languedoc-Roussillon



Ces quatre formes de management stratégique, traduisant le comportement des PEAA interrogées, peuvent être exprimées de la façon suivante : *PEAA du LR* "territorialisées"¹² à marché local", "sédentarisées", "territorialisées multi-marchés" et "sous-traitantes"¹³.

Si l'on se reporte au tableau 3, il est alors possible de déterminer si les configurations illustratives telles que présentées conceptuellement dans un premier temps, se retrouvent chez les *PEAA du LR*. Le tableau 5 permet cette comparaison.

Tableau 5 : Configurations illustratives de stratégies et de structures en PEAA du Languedoc-Roussillon

			Structures types		
			P / I	E / O	M / M
Stratégies	basiques	Sous-traitance			Les PEAA <i>sous-traitantes</i>
		De proximité	Les PEAA <i>sédentarisées</i>		
	Différenciation "terroir"	Sous-traitance			
		De proximité	Les PEAA <i>territorialisées à marché local</i>		
		Focalisation	Les PEAA <i>territorialisées multi marchés</i>		

De manière générale, il semble possible d'associer certains groupes de PEAA du Languedoc-Roussillon à une configuration stratégique proposée. C'est particulièrement le cas des PEAA sédentarisées, sous-traitantes et territorialisées à marché local. Rappelons que dans le cas des PEAA sous-traitantes, le faible nombre d'entreprises concernées (14 sur les données brutes) nous conduit à la prudence du point de vue de la portée. Notons cependant que nous nous sommes bien gardés d'avancer le nombre précis de PEAA s'insérant de chacune de ces cellules. Si une majorité des entreprises (environ 65 % minimum pour l'ensemble des trois configurations) apparaît clairement dans une configuration type, une autre partie de ces PEAA serait de configuration diversifiée.

Autrement dit, dans le cas des PEAA territorialisées multi marchés, aucune configuration stratégique type n'apparaît clairement. Si la stratégie menée est majoritairement pour ces entreprises une stratégie de focalisation terroir, de même que si le comportement du dirigeant pour l'ensemble de ces organisations est bel et bien un comportement entrepreneurial, la structure de propriété apparaît quant à elle diversifiée. Ainsi, tous les dirigeants au comportement entrepreneurial n'évoluent pas au sein d'une structure au capital ouvert : 50 % de ces dirigeants sont propriétaires de leur affaire (PEAA indépendantes). De sorte que la configuration "Focalisation terroir /

Entrepreneurial-Ouverte" n'apparaît pas comme une configuration illustrative en PEAA du Languedoc-Roussillon. Ce point ne fait que mettre en évidence un cycle de vie de la petite entreprise, au niveau de l'évolution de sa structure de propriété, comme a pu le montrer Couderc (*ib.*) dans le cas des PME du secteur des vins.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de proposer puis de valider l'existence de configurations illustratives de stratégie et de structure (ou configurations stratégiques) dans le cas des petites entreprises agroalimentaires. Nous avons proposé, en nous appuyant sur les travaux de Miller (*ib.*), cinq types de configurations stratégiques :

- les PEAA ayant une structure de gouvernance de type "patrimonial / indépendante" tournées soit vers une stratégie de proximité "basique", soit vers une stratégie de proximité "terroir" ;
- les PEAA ayant une structure de gouvernance de type "entrepreneurial / ouverte" tournées vers une stratégie de focalisation "terroir" ;
- les PEAA ayant une structure de gouvernance de type "managérial / marchéisée" tournées soit vers une stratégie de sous-traitance "basique", soit vers une stratégie de sous-traitance "terroir".

L'étude empirique a consisté à valider ces configurations théoriques sur une population de PEAA implantées en Languedoc-Roussillon. L'identification de ces configurations a nécessité deux grandes étapes. Dans un premier temps, une lecture du management stratégique de ces entreprises est réalisée à partir d'une grille en "diamant" (Marchesnay, 1993). La mise en lumière des variables pertinentes de leur management stratégique nous a permis, dans un second temps, de procéder à une analyse statistique en classification hiérarchique, suivie d'une analyse discriminante. Ces analyses font ainsi apparaître quatre groupes de PEAA dans cette région, suivant deux axes discriminants : la politique de marque et les zones de commercialisation. Les groupes de PEAA identifiés ont été dénommés : *PEAA sédentarisées*, *territorialisées à marché local*, *territorialisées multi marchés* et *sous-traitantes*. Ces groupes mettent en valeur des liens avec les configurations stratégiques préalablement repérées.

De manière stylisée, trois des quatre groupes de PEAA (du Languedoc-Roussillon) illustrent bien une configuration stratégique type. Il s'agit des *PEAA territorialisées à marché local*, représentatives des PEAA ayant une structure de gouvernance type "patrimonial / indépendante"

tournées vers une stratégie de proximité "terroir" ; des PEAA *sédentarisées*, représentatives des PEAA ayant une même structure de gouvernance mais tournées vers une stratégie de proximité "basique" ; et enfin, les PEAA *sous-traitantes*, représentatives des PEAA ayant une structure de gouvernance type "managérial / marchisée" tournées vers une stratégie de sous-traitance "basique". On se situe bien évidemment sur des idéaux-types. Dans le cas des *PEAA territorialisées multi marchés*, l'adéquation avec les PEAA ayant une structure de gouvernance type "entrepreneurial / ouverte" tournées vers une stratégie de focalisation "terroir" n'est pas parfaite. Si le comportement du dirigeant est bien de type entrepreneurial, la structure de propriété apparaît diversifiée. Ces entreprises menant une stratégie de focalisation terroir n'ont pas, dans l'ensemble, une structure de propriété ouverte : 50 % d'entre elles ont un capital "fermé". On peut toutefois avancer que ces entreprises se situent à une phase particulière de leur cycle de vie.

Globalement, les configurations stratégiques identifiées au sein des *PEAA du LR* viennent étayer les travaux de Miller, tout en les approfondissant à partir du cas des petites entreprises agroalimentaires. Cependant, bien qu'ayant identifié des configurations stratégiques, nous ne sommes, pour autant, pas plus renseignés sur le sens de la relation. Des investigations approfondies restent donc à conduire dans cette perspective. Enfin, il nous semble que ces configurations observées à l'échelle régionale mériteraient d'être validées sur un échantillon plus large, permettant d'une part de tester les liens unissant ces configurations stratégiques à leur performance, et, d'autre part, de disposer d'un outil praxéologique utile aux dirigeants de PEAA.

Bibliographie

- ANG J.S., 1991 – Small Business Uniqueness and the Theory of Financial Management. *The Journal of Small Business Finance*, 1(1): 1-13.
- AURIER P. et AUTRAN F., 2000 – Discours sur la méthode. In AURIER et al., (eds), 2000 – *Dynamiques des entreprises agroalimentaires. Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon*. Agreste – Graal.M Editions, 223 p.
- BERARD L., MARCHENAY, P., 1995 - Lieux, temps et preuves: la construction sociale des produits de terroir. *Terrain*, 24, pp. 153-164
- BOUVIER G., CONTASSOT P., BERNARD A., 2000 – Emploi : des petites unités en grand nombre. In AURIER P. et al. (éds), 2000 – *Dynamiques des entreprises agroalimentaires – Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon*. Co-édition AGRESTE – GRAAL.M., 223 p.
- CHARREAUX G., 1997 – Introduction générale. In Charreaux G. (éd), 1997 - *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance. Théorie et fait*
- COUDERC J.P., 2000 – *Structure de propriété et comportement financier des dirigeants de P.M.E.*. Thèse de Sciences de Gestion, Université de Montpellier II.
- ERGUY T., REMAUD H., SIRIEUX L., 2000 – Terroir : une signature qui intéresse. In Aurier P., Autran F., Couderc J.P., Galas J., Rastoin J.L., 2000 – *Dynamiques des entreprises agroalimentaires. Regards croisés sur le Languedoc-Roussillon*. Editions Agreste – Graal.M, 223 p.

- EVARD Y., PRAS B., ROUX E., 1993 – *Market, Etudes et recherches en marketing. Fondements et méthodes*. Nathan, Connaître et Pratiquer la Gestion.
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., 1988 – De la petite entreprise. In JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (dir.), 1998 – *La petite entreprise. Principes d'économie et de gestion*, pp. 23-38, Vuibert, Paris, 288 pages.
- LACROIX A., MOLLARD A., PECQUEUR B., 2000 – Origine et produits de qualité territoriale : du signal à l'attribut. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2000 – 4, pp. 683-706.
- MARCHESNAY M., 1998 – *L'entrepreneuriat rural en quête de légitimités*. In MICLET G. et al. (éds), 1998 – *Agriculture et alimentation en quête de légitimité*. Collection E.A. & A.-A. Economica, Paris.
- MARCHESNAY M., 1993 – *Management stratégique*. Eyrolles.
- MARCHESNAY M., 1988 – La petite entreprise, acteur de la stratégie industrielle. In JULIEN P.A. et MARCHESNAY M., 1988 – *La petite entreprise*. Vuibert.
- MESSEGHEM K., 1998 – Les spécificités de la PME face à l'assurance qualité. In TORRES O., 1998 – *PME, De nouvelles approches*. Economica, Recherche en Gestion.
- MILES R.E. et SNOW C.C., 1978 – *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw-Hill Book Co.
- MILLER D., 1996 – Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 505-512.
- MILLER D., 1986 – Configurations of strategy and structure : Toward a synthesis. *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 3, pp. 233-249. Traduction française *Gestion*, vol. 21, n° 1, mars 1996.
- MINTZBERG H., 1982 – *Structure et dynamique des organisations*. Paris, Editions d'Organisation.
- PENROSE E.T., 1963 – *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*. Editions Hommes et Techniques. Trad° française de PENROSE E.T., 1959 – *The theory of the growth of the firm*. Basil Blackwell.
- PORTER M.E., 1982 – *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Collection Gestion. Série : P, F et M.. Economica. Traduction française de *Competitive Strategy*, The free Press, MacMillan Publishing Co. (1980).
- RASTOIN J.L., 2000 – Une brève histoire économique de l'industrie agroalimentaire. *Economie Rurale*, n° 255-256, janvier-avril 2000, pp. 61-71.
- RASTOIN J.L. & VISSAC-CHARLES V., 1999 – Le groupe stratégique des entreprises de terroir. *Revue Internationale des PME*, Vol. 12, n° 1-2, pp 171-192.
- REMAUD H., 2002 – Gouvernance et création de valeur en petite entreprise. Application au secteur agroalimentaire du Languedoc-Roussillon. In Boiral et al. (eds), 2002 – *Perspectives en management stratégique*. Tome VIII.
- REMAUD H. et FALQUE A., 2001 – Le terroir : actif stratégique des petites entreprises agroalimentaires ? Communication à l'Université d'automne du GRECOS "Nouvelles technologies, stratégies des firmes et développement territorial", Marrakech, 30 octobre – 3 novembre.
- RUFFIEUX B. & VALCESCHINI E., 1996 – Biens d'origine et compétence des consommateurs : les enjeux de la normalisation dans l'agroalimentaire. *Revue d'Economie Industrielle*, n° 75, 1^{er} trimestre 1996.
- SAIVES A.-L., 2000 – Territoire et compétitivité de l'entreprise. Une analyse contingente des processus de construction de la compétitivité territoriale : le cas de la territorialisation des IAA des Pays de Loire. Thèse de Sciences de Gestion, Université de Nantes, IAE
- TORRES O., 1998 – Vingt-cinq ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre-courants. In TORRES O., 1998 – *PME : de nouvelles approches*. Economica, 187 p.
- WILLIAMSON O.E., 1988 – Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal of Finance*, vol. XLIII, n° 3, juillet, pp. 567-591.

Annexes

Annexe 1 Matrice de structure issue de l'analyse discriminante

Variables	Fonction	
	1	2
Si vous utilisez vos marques propres, vous avez une marque ou plusieurs marques / produit	,668	,200
quasi intégration (MDD) vs bi(tri)latérale (marque propre)	,609	,135
% du CA global vendu en LR	-,204	,897
% du CA global vendu dans le reste de la France	,106	-,438
% du CA global vendu à l'étranger	,062	-,340
siquo vs non siquo	,080	-,002
Niveau de formation du chef d'entreprise	-,041	,194
part du CA réalisée en "traditionnel" (grossistes + autres EAA)	,027	-,294
part du CA réalisée en vente directe	-,013	,235
part du CA réalisée en CHR-RHF	-,016	,201

Annexe 2 : Caractérisation des variables qualifiant les formes de management stratégique des PEAA du LR

Variables qualifiantes	Type de PEAA				Ensemble des PEAA du LR
	Territorialisées à marché local	D'interstices	Territorialisées multi-marchés	Sous-traitantes	
Nombre de PEAA	149	98	110	36	393
Politique de marque	97 % : marque propre	65 % : sans marque 35 % : marque du client	100 % : marque propre	83 % : sans marque 17 % : marque du client	64 % : marque propre 24 % : sans marque
Principale zone de commercialisation	81 % du CA commercialisé en LR	91 % du CA commercialisé en LR	51 % : reste de la France 37 % : exportation	63 % : reste de la France 24 % : exportation	56 % : LR 29 % : reste de la France
Principal mode de commerc ^e en France	37 % en vente directe 20 % en GDA / CHR-RHF	29 % en vente directe 19 % en GDA / Mag. Spé.	57 % en traditionnel 30 % en GDA	77 % en traditionnel 20 % en GDA	30 % : en traditionnel 23 % en GDA
Nature de la marque	66 % : nom du fabricant 23 % : consonance terroir	-	41 % : nom du fabricant 24 % : consonance terroir	-	53 % : nom du fabricant 24 % : consonance terroir
Type de "normalisation"	51 % : recette traditionnelle 46 % : SIQO	33 % : ISO 20 % : recette traditionnelle	43 % : SIQO 13 % : recette traditionnelle	-	39 % : ISO 37,5 % : SIQO
Principale force	44 % : savoir-faire / image 31 % : qualité	29 % : qualité 20 % : savoir-faire / image	34 % : qualité 18 % : confiance	70 % : savoir-faire / image	32 % : savoir-faire 30 % : qualité
Principal objectif	48 % : gagner des PDM 24 % : améliorer la rentab.	31 % : gagner des PDM 31 % : améliorer la rentab.	38 % : améliorer la rentabili. 37 % : gagner des PDM	67 % : améliorer la rentabili. 14 % développer l'export	37 % : gagner des PDM 33 % : améliorer la rentabili.
Structure de propriété	75 % de proprio.-dirigeants	64 % de proprio-dirigeants 15 % de dirigeants-salariés	50 % de proprio-dirigeants 25 % de dirigeants-salariés	66 % de dirigeants-salariés 28 % de PEAA adossées	67 % de propr-dirigeants
Comportement stratégique dominant	Patrimonial – notable	Patrimonial – nomade	Entrepreneurial	Managérial	-
Niveau de formation initiale	Plutôt "bas" : CAP/BEP/Bac	Plutôt "bas" : CAP/BEP	Plutôt "élevé" : Bac + 2	Moyen : 50 % niv. Bac Elevé : 25 % Bec + 4	35 % : > à Bac + 2 26 % : Bac

Notes

¹ « Si donc, les opportunités d'expansion dans l'économie augmentent trop vite pour que les grandes entreprises puissent en tirer parti, et si les grandes entreprises ne peuvent pas empêcher l'entrée des petites, les petites entreprises bien douées pourront grandir régulièrement et augmenter en nombre, et certaines d'entre elles, avec le temps, entreranno dans la catégorie des "grandes entreprises". Nous proposons d'appeler ces opportunités des petites entreprises les interstices de l'économie » Penrose (*ib.*, pp. 189).

² Ce qui est typiquement le cas de la marque reflète de France

³ La gouvernance d'entreprise est généralement entendue comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » Charreaux (1997). Cependant, en petite entreprise, le concept de gouvernance est à géométrie variable, selon le degré d'ouverture du capital d'une part, le comportement du dirigeant d'autre part (Remaud, 2002). Par structure type de gouvernance en PEAA, nous entendons le pilotage de l'entreprise aux mains, pour la plupart d'entre elles, du seul propriétaire dirigeant. Dès lors, les mécanismes organisationnels venant

délimiter les pouvoirs de ce personnage sont plutôt faibles, sauf dans le cas d'une ouverture du capital ou d'un financement important de l'activité par recours aux dettes financières.

⁴ ou restaurée !

⁵ y compris dans le cas de relance de produits traditionnels se traduisant par une mise aux normes techniques et ... une valorisation par un bon marketing (Rastoin, *ib.*).

⁶ Le terme de filière peut apparaître ici comme inapproprié dans la mesure où nous ne sommes pas en présence de tous les acteurs composant véritablement une filière. On aurait préféré celui de branche ou de secteur mais le comité de pilotage de ce programme de recherche a retenu et mis en avant le terme plutôt que le concept.

⁷ Ces trois critères sont respectivement issus des trois questions suivantes : « *Dans la fabrication de votre produit principal, utilisez-vous un savoir-faire ou une recette traditionnelle ?* » ; « *Avez-vous un signe de qualité particulier pour vos produits ? Citez le principal.* » ; « *Quelle phrase décrit le mieux votre marque principale ?* ».

⁸ Pour une simple question de place, nous nous contenterons ici de mentionner les éléments de synthèse permettant de caractériser simplement le management stratégique des PEAA du Languedoc-Roussillon. De plus amples développements permettant d'aboutir à cette synthèse apparaissent dans la thèse réalisée par Remaud.

⁹ Et ce contrairement aux résultats réalisés sur l'ensemble des entreprises agroalimentaires de cette région.

¹⁰ L'ensemble des analyses statistiques réalisées pour la classification hiérarchique, l'analyse discriminante et les tests statistiques associés porte sur les données brutes.

¹¹ La taille ainsi que la branche d'appartenance des PEAA n'apparaissent pas comme des critères statistiquement discriminants de leur management stratégique, eu égard la classification hiérarchique et analyse discriminante réalisées.

¹² Dénomination faisant référence, entre autres, aux travaux de Saives (2000).

¹³ Notons que dans le cas des PEAA dites *sous-traitantes*, le nombre d'entreprises composant cette classe est de 14 sur les données brutes et de 36 sur les données extrapolées. La représentativité de ces 14 entreprises est donc sujette à caution.