

L'IMPACT DE LA CROISSANCE EXTERNE SUR LES ACTIFS IMMATERIELS : L'EXEMPLE DES MARQUES

THEVENARD Catherine Université de Savoie

La croissance externe¹ est une modalité de développement privilégiée des entreprises. Elle représente, selon une étude de B. Besch et G. Guieu (1992), près de la moitié des opérations de croissance réalisées chaque année en France, et ceci depuis les années 80. L'Hexagone est ainsi aujourd'hui le deuxième pays européen des fusions et acquisitions, derrière le Royaume Uni, avec près de 1250 acquisitions recensées en 1996 (magazine Fusions et Acquisitions, janvier 1997).

Pourtant, la littérature académique et la presse ne cachent pas les difficultés soulevées par ces opérations. Celles-ci sont souvent considérées comme des échecs par leurs protagonistes. Le chiffre d'une acquisition sur trois (voire une sur deux), n'atteignant pas les objectifs escomptés, est régulièrement cité. De nombreux chercheurs ont alors dévoilé les problèmes structurels (P. Shrivastava, 1986), humains (P. Pritchett, 1985) et culturels (A.F. Buono et J.L. Bowditch, 1989) engendrés par la croissance externe et à l'origine de cette mauvaise performance. Cependant, un des aspects négligés est l'impact de ce mode de croissance sur les actifs immatériels. Ceux-ci sont pourtant jugés comme des actifs précieux pour l'entreprise, puisqu'ils sont essentiels dans la constitution d'un avantage concurrentiel (H. Itami et T.W. Roehl, 1987 ; R. Hall, 1992). Les actifs immatériels priment désormais sur l'espace, les matières premières, les outils physiques, l'énergie... Partout les connaissances s'affirment cruciales et la constitution d'actifs immatériels s'avère décisive.

Si l'on admet facilement l'importance de l'immatériel², on omet néanmoins de lui consacrer les efforts de recherche nécessaires (H. Tézenas du Montcel, 1994). Cette absence de développement théorique abondant s'explique tout d'abord par la préférence naturelle que l'on a envers le concret, délaissant ce qui est moins "cernable". Les actifs immatériels sont ensuite très souvent des compositions de savoir, dont les coûts de production et les moyens de valorisation sont plus complexes que ceux que l'on connaît à propos des actifs physiques. Enfin, il faut reconnaître que ce concept n'a pas encore de frontières stables. La notion d'investissement immatériel est en effet apparue pour la première fois en 1982, dans un rapport du Commissariat Général au Plan. Partant du constat que *"la compétitivité des entreprises, leur expansion et, dans certains cas, leur simple pérennité, passent de plus en plus par l'incorporation du progrès technique et du qualitatif dans les équipements comme dans leur gestion globale"*, les experts soulignent l'importance des quasi-investissements qui peuvent prendre la forme de dépenses de recherche et développement, d'amélioration constante de la qualité des produits, de marketing, d'informatisation ou de formation professionnelle. Puis, plus tard, l'OCDE (1992) précise que l'investissement immatériel recouvre *"toutes les dépenses de long terme, autres que l'achat d'actifs fixes, que les entreprises consentent dans le but d'améliorer leur résultat. En plus des investissements de technologie, il concerne aussi la formation, les relations de travail, les structures de gestion, l'organisation de la production, l'élaboration des relations commerciales et technologiques avec les autres firmes, les fournisseurs et les consommateurs, l'investigation des marchés, l'acquisition et l'exploitation de logiciels"*.

Bien que comptabilisés en dépenses courantes, ils sont assimilés à des investissements, car ce sont des dépenses de long terme, consenties pour améliorer les résultats de l'entreprise. Ils conditionnent la performance, en influant sur le rythme de renouvellement des produits, sur l'efficacité de l'organisation de la production et des ventes (V. Mangematin, 1994). De caractère plus ou moins durable, les actifs incorporels sont à l'origine de rentes ou de quasi-rentes (M. Glais et E. Sage, 1997), pouvant résulter d'un droit (licence, brevet), d'autorisations administratives (licence de boisson ou de transport, autorisation d'exploitation d'une chaîne de télévision) ou d'une barrière de fait (marque, savoir-faire).

La stratégie des firmes étant donc fondée, pour partie, sur ces ressources, il paraît important de s'intéresser à leur management dans le contexte de la croissance externe. Dans cet article, nous proposons de faire le point sur l'impact des acquisitions sur un actif intangible particulier : la marque³. Cette dernière est en effet souvent une des motivations des prises de contrôle, surtout dans des secteurs de consommation courante ou d'équipement de la personne. La valeur des transactions portant sur les entreprises possédant des marques⁴ constitue une illustration de cet engouement pour de tels actifs. Pourtant, de nombreuses marques disparaissent régulièrement, une fois que leur propriétaire fait l'objet d'une acquisition. C'est le cas de marques bien connues telles que Olida, Reybier, L'Alsacienne, Mallat, Valentine, Pullman, Freetime, Euromarché, Mamie Nova, Chambourcy ou La Roche aux Fées. On peut alors légitimement s'interroger sur les causes de ces disparitions. Pourquoi les marques, y compris celles considérées comme des actifs stratégiques⁵, sont-elles éliminées par les entreprises acquéreuses ? Le processus d'intégration peut-il être responsable de ces abandons ?

Après avoir indiqué les deux éclairages pouvant expliquer les différences de sort réservé aux marques obtenues par croissance externe, nous présenterons une étude empirique mettant à jour l'impact des acquisitions sur ces actifs immatériels.

I) L'orientation économique et marketing

Le premier éclairage retenu se veut économique et marketing. Nous rappellerons ainsi brièvement la double logique qui régit de nombreux marchés et nous en déduirons les freins inhérents à la conservation de certaines marques.

1.1) La double logique des marchés

Les entreprises sont aujourd'hui soumises à des pressions concurrentielles très fortes. Elles sont alors obligées de réfléchir plus systématiquement à la pertinence de leurs orientations stratégiques. Face à un environnement économique complexe et incertain, qui nécessite des réponses de plus en plus rapides, la réflexion stratégique est globale : le champ d'action est mondial et le choix des moyens d'action se fait dans une large gamme qui englobe des approches menées par des entreprises de cultures différentes (J.M. Chevalier, 1995).

Dans la construction de la position compétitive, certains éléments relèvent de la maîtrise des coûts (rentes différentielles) alors que d'autres sont plus qualitatifs (rentes de monopole), liés à la qualité du produit et des services associés, aux marques ou aux brevets, à la réputation de l'entreprise ou à la rapidité. Ces éléments s'affirment comme

des facteurs majeurs de compétitivité, dans la mesure où la concurrence internationale renforce le pouvoir de choix des consommateurs. Dans cette optique, la possession d'une marque est donc importante car, symbole de qualité et d'un univers de référence, elle représente un puissant moyen de différenciation. Elle permet, dans certains cas, de disposer de marchés captifs. La fidélité de la clientèle procure alors à la firme des avantages analogues à ceux du monopole (au sens de E.H. Chamberlin), puisque cette dernière se retrouve en situation de relative maîtrise de sa politique tarifaire (B. de Montmorillon, 1997).

Dans un contexte de ralentissement de la demande, ces deux logiques vont de pair : une logique marketing (politique d'innovation et de soutien de marques), pour les raisons que nous venons d'évoquer, et une logique de concentration (croissance externe). Ainsi actuellement, de nombreux secteurs sont des oligopoles. Par exemple, la plupart des marchés alimentaires sont des oligopoles bilatéraux (du fait du poids de la grande distribution), avec parfois une frange résiduelle de PME (R. Perez, 1996). Pour croître et conquérir des parts de marché, le développement de nouvelles marques est souvent exclu. Dès lors, la stratégie naturelle des firmes consiste à mettre en place des opérations de croissance externe, visant des entreprises possédant des marques, pour conforter leur position oligopolistique et renforcer leur pouvoir de marché.

Pourquoi alors, dans cette perspective, assiste-t-on à l'élimination de certaines marques après une acquisition ?

1.2) Les freins à la conservation d'une marque

La gestion d'un portefeuille de marques constitue, tout d'abord, une tâche délicate qui réclame de définir des priorités en termes d'allocations des moyens. Certains acquéreurs préfèrent ainsi procéder à une rationalisation de leur portefeuille, après les opérations de croissance externe, et ceci pour de nombreuses raisons.

- La première tient au coût de soutien d'une marque. Les budgets de communication, nécessaires à l'entretien et au développement de la notoriété et de l'image de marque, sont de plus en plus lourds. La réduction de ces actifs permet de se concentrer sur les plus forts, les "poules aux oeufs d'or" de l'entreprise (P. Villemus, 1996). De plus, réduire le nombre de marque, c'est aussi diminuer l'effectif des employés s'en occupant, ce qui permet de réaliser des économies supplémentaires, utiles dans une optique de maîtrise des coûts.

- De surcroît, les acquisitions amènent parfois les entreprises à se retrouver à la tête de portefeuilles très vastes et très complexes à gérer. Rationaliser ces ensembles, c'est aussi simplifier les tâches de management (J.N. Kapferer, 1992).

- Ensuite, il apparaît souvent incohérent, vis-à-vis des clients et des distributeurs, d'apposer plusieurs marques sur des produits sortant des mêmes usines.

- Enfin, avec l'internationalisation des marchés, l'entreprise peut vouloir pratiquer une politique de globalisation et supprimer les marques locales (réalisant ainsi des économies d'échelle en matière de publicité, de promotion, de packaging...).

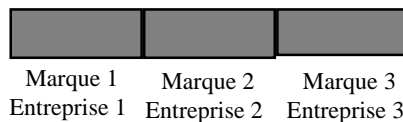
Les possibilités de conservation d'une marque après une prise de contrôle dépendent également du marché (degré de concentration, taux de croissance...). Le rachat de marque modifie en effet l'équilibre concurrentiel et de nouvelles règles apparaissent après l'opération. Par exemple, les concurrents peuvent mettre en place des actions dangereuses pour se protéger (campagne intensive de communication auprès des distributeurs et des clients pour profiter de l'ambiguïté qui suit généralement une acquisition). Leur capacité de riposte dépend toutefois de l'existence d'une tradition de

relations professionnelles cordiales et fréquentes (activités anciennes et structurées où le nombre de concurrents est faible), de leurs ressources mobilisables (ont-ils une force de frappe instantanée permettant d'annuler l'avantage concurrentiel du nouvel acquéreur ?), de la structure des coûts et des marges existantes (peuvent-ils répondre par une baisse brutale des prix ?). L'intensité de la riposte dépend aussi du sentiment de menace perçu par la profession : on est plus offensif lorsque la conjoncture est morose (Strategor, 1993).

Les distributeurs peuvent également réagir à l'opération, lorsque celle-ci est horizontale (cf. figure n°1). Ne voulant pas être trop dépendants d'un même fournisseur leur proposant deux marques, ils risquent de vouloir en référencer une nouvelle, soit d'un autre fabricant, soit de leur enseigne (marque de distributeur).

Les possibilités de conservation des marques acquises dépendent donc, en partie, du contexte concurrentiel.

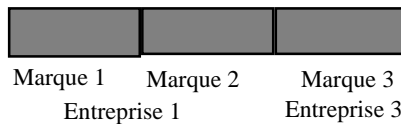
- Linéaire avant la fusion



Les marques 1, 2 et 3 se partagent le linéaire.

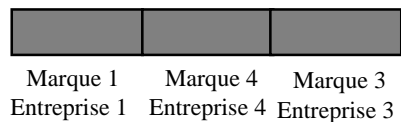
- Linéaire après l'acquisition de l'entreprise 2 par l'entreprise 1

* Solution idéale

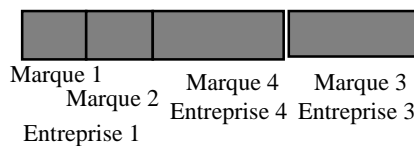


La situation reste inchangée : les parts de marché de 1 et 2 s'ajoutent.

* Solutions possibles



Le distributeur remplace la marque 2 par une nouvelle marque (4).



Le distributeur ne conserve à l'acquéreur que le linéaire qui lui appartenait avant l'opération, mais lui permet de garder les deux marques. Ces dernières ont alors une place diminuée de moitié.

Figure n°1 - La réduction de la place accordée sur le linéaire après l'acquisition

Cependant une autre série d'explication que l'on peut formuler, pour expliquer la disparition de certaines marques après une acquisition, est liée aux problèmes d'intégration.

II) La disparition des marques, résultat de problèmes d'intégration

Pour expliquer comment l'intégration d'une acquisition peut être à l'origine de la disparition de certaines marques, il apparaît pertinent d'adopter une approche "resource-based". Dans cette optique, nous tenterons tout d'abord de définir la marque en tant que

ressource ou compétence de l'entreprise, puis nous analyserons les conséquences de la phase post-acquisition sur cet actif.

2.1) La distinction marque-ressource / marque-compétence

Bien que la marque soit généralement vue comme une ressource⁶, J.N. Kapferer (1992) considère à juste titre qu'elle peut difficilement être séparée du reste de l'entreprise, car elle appartient à un système. La marque demeure liée aux autres ressources de l'organisation et, notamment, aux autres actifs incorporels (brevets, savoir-faire, relations commerciales...). La marque n'est pas, par conséquent, un actif isolable dans toutes les sociétés. Parfois, "*elle n'est que le réceptacle d'une combinaison d'attributs*" (Kapferer, p. 315).

Dans une perspective voisine, G. Hamel et C.K. Prahalad (1995) estiment que les marques sont plus que de simples actifs. Elles représentent les étendards des compétences de l'entreprise. Ils illustrent leur conception en prenant l'image d'une maison : les compétences qui permettent d'avoir des produits *leaders* constituent les fondations de l'entreprise, alors que les marques étendards en sont le toit. Entre les deux se trouvent les différents domaines d'activité qui ont tous en commun le toit et les fondations.

En fin de compte, en nous inspirant des travaux de Kapferer et de la théorie fondée sur les ressources, nous considérons qu'il existe deux types de marque. Une **marque-ressource**, simple actif, qui est un actif plutôt tactique. Sa fonction première est une fonction marketing, elle sert à différencier et à positionner le produit, à lui donner une image. Elle peut être considérée comme autonome par rapport à l'entreprise qui la possède. *A contrario*, une **marque-compétence** est inscrite dans le réseau de compétences de l'entreprise qui la possède (compétences en recherche et développement, en marketing, compétences techniques ou vision stratégique du dirigeant...). Elle tire donc sa force de ses compétences distinctives et est bien souvent perçue comme une marque innovante (cf. figure n°2).

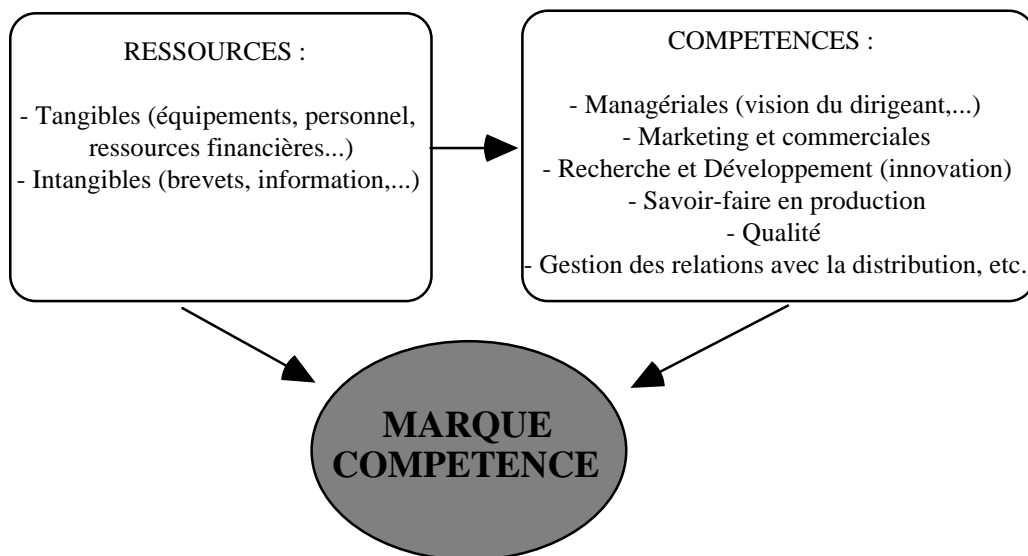


Figure n°2 - La marque compétence

Cette distinction entre les deux types de marque nous apparaît intéressante pour comprendre les décisions de suppressions des marques acquises. Les marques-ressources ayant, peut être, davantage de chance d'être éliminées.

2.2) Les conséquences du processus d'intégration sur les marques acquises

Les chercheurs travaillant sur l'intégration des acquisitions ne s'intéressent que de très loin aux marques (aucune recherche ne leur a été consacrée) et privilégient, en revanche, de plus en plus les aspects humains et culturels. Cependant, les nombreuses difficultés relatives peuvent, nous semble-t-il, être à l'origine de la détérioration de la force des marques (surtout lorsque celles-ci sont des marques-compétences) et, donc, de leur abandon. Plusieurs types de problèmes sont répertoriés dans la littérature.

- Il y a tout d'abord les difficultés organisationnelles qui renvoient à la structure de l'organisation, à ses systèmes de gestion et à l'utilisation de ses actifs (P. Shrivastava, 1986). L'intégration structurelle provoque des changements importants qui peuvent se répercuter sur l'état des ressources et compétences possédées par la cible (D. Puthod et C. Thévenard, 1997). Or cette détérioration d'actifs peut porter atteinte aux marques acquises, surtout lorsque celles-ci sont des marques-compétences. Ces dernières tirent en effet leur force du réseau de savoir-faire dans lequel elles sont ancrées. Leur état demeure lié au reste du système.

On pourrait ainsi estimer qu'un regroupement des services marketing de l'acquéreur et de la cible nuirait à la conservation d'une marque-compétence, par une destruction de la créativité marketing et publicitaire par exemple, ou en provoquant une convergence involontaire de l'image et du positionnement des marques du portefeuille. La mise en place d'une force de vente commune pourrait créer des incohérences auprès des clients achetant l'une des deux marques (B. Barthelemy et S. Metz-Larue, 1991 ; M. Porter, 1992). De même, la marque pourrait être endommagée par la réunion des services recherche et développement, dans la mesure où une marque forte nécessite d'innover en permanence. Or, le travail des chercheurs est gêné par les restructurations (Barthelemy et Metz-Larue).

- Puis, le facteur humain, c'est-à-dire l'impact de l'acquisition sur les individus, va jouer un rôle non négligeable dans la bonne marche de l'intégration. Les prises de contrôle sont en effet un sujet d'inquiétude, voire d'anxiété, pour les individus demeurant dans l'organisation. Cette appréhension a trait à la sécurité de leur emploi, aux répercussions du changement sur leur vie personnelle, à la reconnaissance de leur compétences, à la perte d'identité et de pouvoir (P. Pritchett, 1985). Ces problèmes humains, qui aboutissent à la démotivation des employés et à une baisse de leur performance, contribuent également à la destruction des compétences.

Lorsque le stress est trop important, certains vont même jusqu'à quitter l'entreprise. Plusieurs études (R.H. Hayes, 1979 ; J.P. Walsh, 1988 ; N.K. Napier, 1989 ; D.K. Datta et J.H. Grant, 1990 ; etc.) soulignent en effet le fort taux de rotation du personnel pendant la phase d'intégration. Or, la perte du dirigeant qui donne sa vision à la marque, d'un technicien en recherche et développement expérimenté qui lui procure une image innovante, du directeur commercial qui motive sa force de vente, assurant ainsi une bonne présence des produits sur le marché, ou encore du responsable marketing qui s'occupe de la gestion courante de la marque, détériorent cette dernière de façon dramatique.

- Enfin, au niveau culturel, le problème qui se pose est celui de l'assimilation de deux collectivités qui ont acquis au fil du temps une philosophie, des valeurs, des

comportements et des pratiques spécifiques (A. Navahandi et A. Malekzadeh, 1988 ; A.F. Buono et J.L. Bowditch, 1989 ; M.L. Marks, 1991). L'altération de la culture d'entreprise de la cible (terreau de la marque), provoquée par cette unification culturelle, nuit, d'une façon similaire, à la marque acquise.

En résumé, la disparition des ressources et compétences de l'entreprise-cible, éléments de réseaux ou de routines organisationnelles, peut provoquer la détérioration des marques acquises. Celles-ci perdent de leur force (ce qui se traduit par une perte de parts de marché) et de leur intérêt. L'acquéreur peut, par conséquent, être amené à s'en séparer.

En définitive, les deux éclairages retenus fournissent des éléments et des pistes différentes, à approfondir lors d'une étude empirique.

III) Une analyse qualitative des différences de sorts réservés aux marques après une opération de croissance externe

Partant des explications divergentes que l'on pouvait formuler au sujet de l'impact de la croissance externe sur l'actif intangible qu'est la marque, nous avons mené une étude de terrain pour analyser plus en profondeur le problème (C. Thévenard, 1997). Nous présenterons ainsi, dans un premier temps, la démarche méthodologique suivie, puis nous décrirons l'échantillon retenu pour ce terrain.

3.1) La démarche méthodologique

Pour tenter de découvrir les raisons expliquant la disparition de certaines marques après une acquisition, nous avons opté pour une méthodologie qualitative, à savoir l'étude de cas. Cette méthode permet d'examiner un phénomène contemporain (pour lequel on a accès aux données et aux personnes qui ont vécu les événements), au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes (R.K. Yin, 1994, p. 13). Pour F. Wacheux (1996), les études de cas se justifient par la complexité du problème à étudier, lorsqu'il n'existe pas de causalités simples ou de concepts déjà validés par d'autres méthodologies. Elles permettent de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps. Il s'agit en fait d'une des méthodes qualitatives les plus utilisées lorsque le terrain est peu défriché, ce qui est notre cas.

Le cadre d'analyse élaboré pour l'étude est le suivant (figure n°3) : l'acquéreur et l'acquis possèdent chacun, avant l'opération de croissance externe, des ressources et compétences qui leur sont propres. Parmi elles, se trouvent des marques. L'acquisition donne lieu à un certain degré d'intégration, qui se répercute sur l'état des ressources de la cible et, par transitivité, sur l'état de la marque acquise. Parallèlement, la marque peut être touchée par la réaction de l'environnement (concurrents, clients), cette dernière étant liée à l'état du marché (degré de concentration, maturité du secteur...).

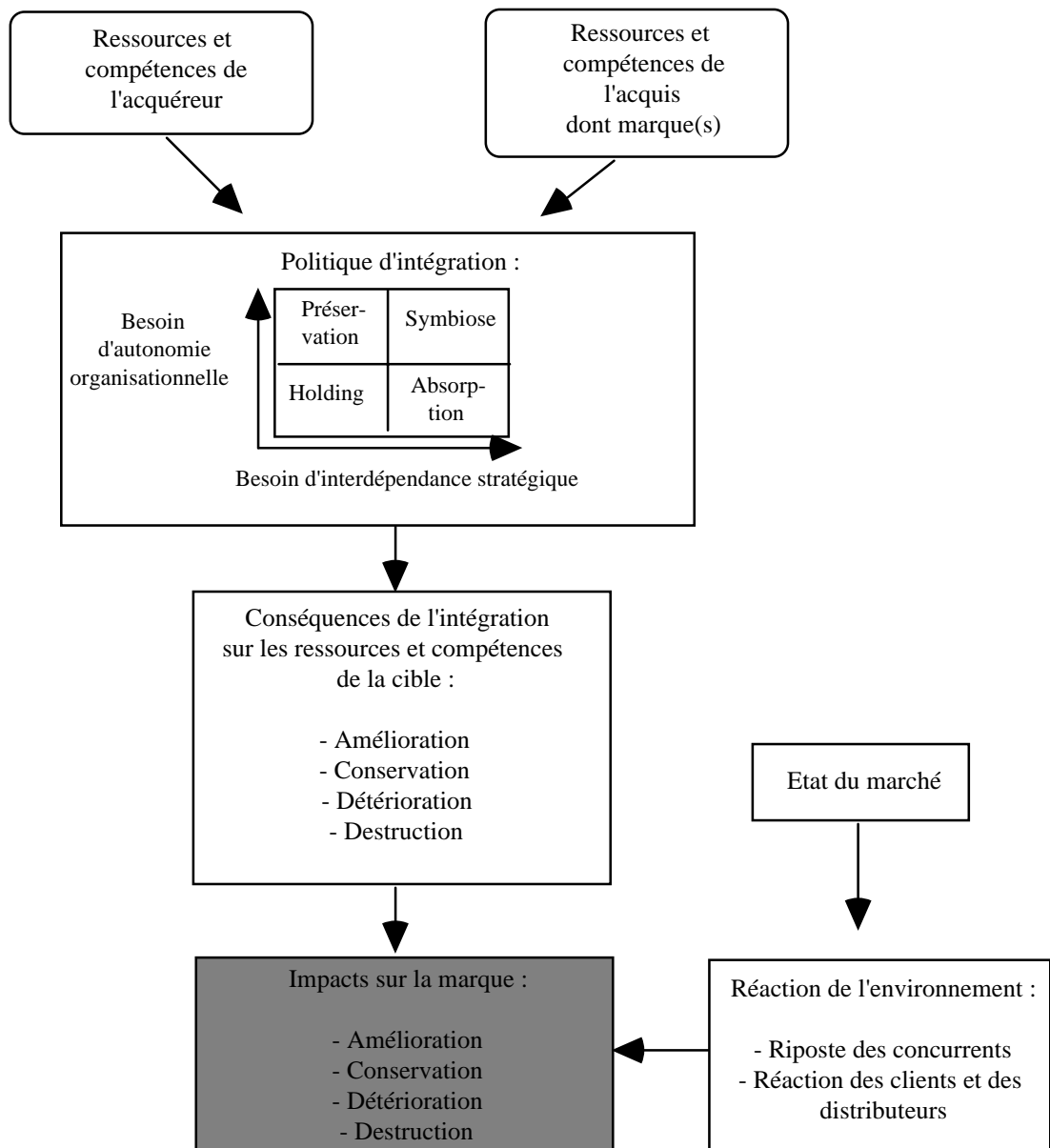


Figure n°3 - Le cadre d'analyse⁷

Nous avons également retenu neuf pistes à étudier lors de l'analyse de nos cas, qui sont ici juste mentionnées à titre indicatif (le lecteur intéressé par davantage de détails, notamment au niveau des mesures utilisées, devra se reporter à l'étude complète).

1- L'influence de l'acquisition sur la marque : celle-ci aurait-elle évolué autrement si l'entreprise qui la possède ne s'était pas fait racheter ? Cette piste a été estimée à partir des réponses des personnes interrogées.

2- La force de la marque acquise : l'acquéreur a-t-il tendance à supprimer les marques plutôt faibles et à ne garder que les marques fortes ? Une grille de diagnostic de la force des marques a été élaborée en tenant compte des variables préconisées par P. Villemus (1996) et des spécificités de notre échantillon.

3- Le type de la marque acquise : les marques-compétences ont-elles davantage de chances d'être conservées que les marques-ressources ? Pour distinguer ces deux types de marques, nous avons analysé les compétences qui leurs servaient de base. Ainsi, lorsqu'une marque était liée à des compétences jugées distinctives, nous avons considéré qu'il s'agissait d'une marque-compétence. La valeur stratégique des compétences a, de son côté, été estimée à partir du test d'évaluation développé par D. Puthod et C. Thévenard (1997).

4- La force de la marque de l'acquéreur : un acquéreur possédant une marque forte a-t-il davantage tendance à supprimer la marque acquise ? La grille utilisée a été celle développée pour la piste n°2.

5- La direction de l'acquisition : conserve-t-on davantage les marques lorsque l'acquisition correspond à une diversification ? L'acquisition est horizontale lorsqu'elle se réalise dans le domaine d'activité présent de l'acquéreur (les productions restent quasiment identiques). L'acquisition est verticale lorsque l'entreprise achetée se situe en amont ou en aval de l'activité de l'acquéreur. Enfin, l'acquisition est une diversification lorsque "la manoeuvre a pour effet d'accroître la diversité des activités poursuivies" par l'acquéreur (G. Koenig, 1996, p. 529).

6- Les motivations de l'acquisition : la marque est-elle supprimée lorsqu'elle ne représente pas une motivation de l'opération ?

Ces deux dernières pistes (5 et 6) intègrent également la logique du repreneur (ses objectifs).

7- Le mode d'intégration : y a-t-il plus de chance que la marque soit conservée lorsque la cible est laissée autonome que lorsqu'elle est absorbée (utilisation de la matrice développée par Haspeslagh et Jemison) ?

8- L'intensité des difficultés d'intégration : la marque a-t-elle souffert des difficultés d'intégration (analyse qualitative à partir des réponses des interviewés) ?

9- L'intensité des réactions de l'environnement : les disparitions sont-elles liées à des réactions négatives des concurrents ou des clients (analyse qualitative à partir des réponses obtenues) ?

3.2) L'échantillon

La compréhension d'un phénomène dépend du choix des expériences étudiées (R.E. Stake, 1994). C'est pourquoi, en analyse qualitative, les cas sélectionnés appartiennent à une population d'entreprises choisie pour des motifs théoriques. L'échantillon n'est pas représentatif d'une population statistique, mais de l'objet de la recherche. Ainsi, les entreprises composant notre échantillon ont quatre traits communs : elles fabriquent des biens de grande consommation ou d'équipement de la personne⁸ (1), elles sont françaises (2) et ont pratiqué la croissance externe (3), en achetant des firmes qui possédaient des marques (4). De cette façon, cinq acquéreurs ont été retenus, ce qui nous a permis d'étudier treize cas d'acquisitions. Le tableau n°1 présente ces cas.

Tableau n°1 - La présentation des acquéreurs et des acquisitions étudiés

Acquéreur	Activité et Chiffres-clés de 1996	Acquisitions étudiées	Activité de la cible	Direction de l'opération
Groupe ENTREMONT	Agroalimentaire C.A. : 5,1 milliards de F. Effectif : 2400 personnes.	- Reybier - Meule d'Or	- Fromage - Fromage	- Horizontale - Horizontale
LAFUMA	Loisirs C.A. : 460 millions de F. Effectif : 950 personnes.	- Pamir - Mac - Millet - Le Chameau	- Sacs-à-dos - Vêtements - Sacs-à-dos - Bottes	- Horizontale - Diversification - Horizontale - Diversification
MAPED	Fournitures scolaires C.A. : 180 millions de F. Effectif : 196 personnes	- Mallat	- Gommages	- Diversification
SALOMON Worldwide	Matériel de sport C.A. : 4 milliards de F. Effectif : 2700 personnes.	- Taylor Made - San Giorgio - Mavic - Bonfire	- Clubs de golf - Chauss. de ski - Cycles - Vêtem. de surf	- Diversification - Verticale - Diversification - Diversification
TEFAL (groupe SEB)	Electro-ménager C.A. : 2,8 milliards de F. Effectif : 2350 personnes.	- Vivalp - Tournus	- Electro-ménager - Articles de ménage	- Horizontale - Horizontale

Nous sommes en présence d'entreprises de tailles différentes, allant de la P.M.E. au groupe international. Les secteurs sont eux aussi variés. On peut néanmoins relever un certain nombre de points communs entre ces sociétés : Entremont, Maped et Téfal s'adressent toutes trois au consommateur final par l'intermédiaire de la grande distribution. Elles sont donc soumises à un certain nombre de problèmes similaires (notamment le poids des marques de distributeurs). Salomon et Lafuma peuvent être considérées, quant à elles, comme appartenant au même domaine : le sport et les loisirs.

Pour étudier ces cas, nous avons pratiqué une collecte intensive des données (pendant neuf mois), reposant sur des entretiens, de l'analyse documentaire et de l'observation directe. Ces sources sont complémentaires et Yin indique qu'il faut en mobiliser autant que possible. La triangulation des méthodes (au sens de M.Q. Patton, 1987, cité par Yin) rend les résultats plus convaincants, en favorisant un renforcement des hypothèses et des modèles construits.

Les cas ont été étudiés en profondeur, de façon individuelle, donnant lieu à la rédaction d'analyses intra-site détaillées (Thévenard, 1997). Puis les résultats spécifiques ont été agrégés, afin d'obtenir un niveau d'examen plus global. C'est cette dernière étape qui va être présentée ici.

IV) La présentation des principaux résultats de l'étude empirique

Le constat qu'une seule marque a été supprimée sciemment dès son acquisition nous conduira à mettre à jour l'existence d'un véritable processus de management des marques acquises.

4.1) Une seule marque supprimée au moment de l'opération

Parmi les treize cas de notre échantillon, six marques acquises ont été conservées, trois ont été supprimées et quatre sont en voie de suppression. Le tableau n°2 offre un classement des marques étudiées, selon leur état, et rappelle les critères utilisés pour juger de ce dernier.

Tableau n°2 - Les critères de suppression des marques

Supprimée : la marque a complètement disparu	En voie de disparition : la marque est conservée sur quelques segments (étranger, bas de gamme), mais son étendue a diminué. L'acquéreur ne réalise plus aucun investissement publicitaire sur elle.	Conservée : la marque continue d'exister, voire elle est en développement.
San Giorgio Mac Mallat	Vivalp Tournus Reybier Pamir	Taylor Made Mavic Bonfire Meule d'Or Millet Le Chameau

Il convient de préciser que le tableau présenté ci-dessus correspond à un état des marques datant de 1997. Or, les décisions ont évolué au fil du temps. Toutes les marques ont, dans un premier temps, été conservées, exceptée San Giorgio. Celles qui ont finalement été supprimées, l'ont été au bout d'une durée minimale de deux ans, comme l'indique le tableau n°3. La décision de conservation ou de suppression peut donc être décomposée en deux séquences : une première décision ayant lieu dès l'acquisition, une autre se produisant quelque temps plus tard, une fois la cible intégrée. Ce constat nous amène à penser que les **marques** sont des **actifs stratégiques** que les acquéreurs souhaitent conserver, mais les **difficultés d'intégration** les amènent parfois à s'en séparer.

Tableau n°3 - La durée de conservation des marques acquises

Marque acquise	Date de l'acquisition	Date de la suppression de la marque	Durée de la conservation ⁹
Marques Supprimées			
Mac	1992	1995	3 ans
Mallat	1992	1994	2 ans
San Giorgio	1993	1993	0
Marques en voie de disparition			
Reybier	1985	1991 (sauf Allemagne)	6 ans
Pamir	1987	Conservée à moitié	10 ans
Vivalp	1989	Conservée pour la VPC et certaines grandes surfaces	2 ou 3 ans
Tournus	1991	Conservée par Téfal sur quelques articles.	2 ou 3 ans
Marques Conservées			
Taylor Made	1984		13 ans
Meule d'Or	1992		5 ans
Mavic	1994		3 ans
Bonfire	1995		2 ans
Le Chameau	1995		2 ans
Millet	1995		2 ans

4.2) L'existence d'un processus de management des marques acquises

Le modèle que nous pouvons élaborer à la suite du terrain, pour expliquer le sort des marques acquises, est présenté dans la figure n°4. Ce modèle se comprend en deux étapes.

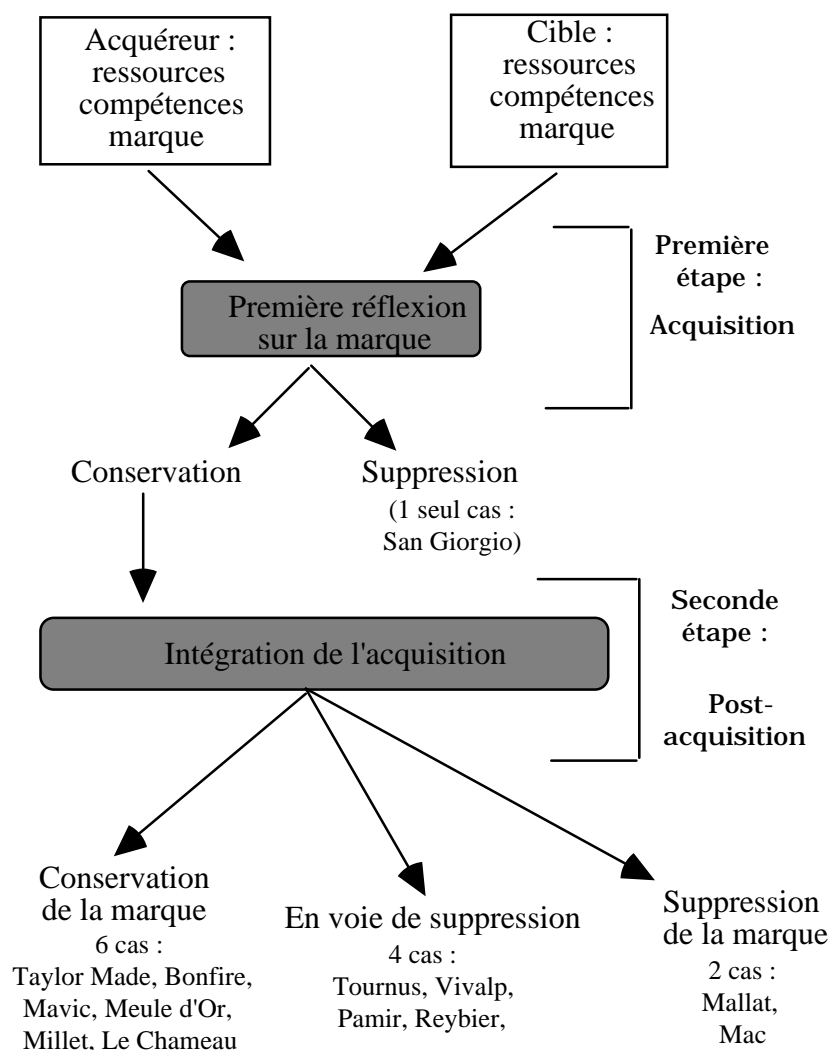


Figure n°4 - Un processus de décision en deux temps

* Une **première réflexion** est menée à la suite de l'acquisition, et aboutit, douze fois sur treize dans notre échantillon, à la conservation de la marque acquise. Lors de cette première étape, les éléments pris en considération par les acquéreurs, pour leur réflexion, sont essentiellement **liés au marché**. Les variables menant à la conservation sont les suivantes :

- un marché peu concentré permettant la présence d'une entreprise avec plusieurs marques,
- une marque de l'acquéreur n'ayant pas la légitimité pour s'imposer sur le marché de la cible,
- une forte notoriété de la marque achetée,
- un positionnement distinct de la nouvelle marque,
- un marché de la cible de nationalité différente,
- l'utilisation de circuits de distribution distincts,
- ou encore une absence de réflexion concernant l'opportunité de conserver ou de supprimer les marques acquises.

* La **seconde étape** du processus correspond à la **phase d'intégration** de l'acquisition, qui soulève de nombreuses difficultés, tant internes qu'externes, se répercutant sur la marque. Au terme de cette deuxième phase, la moitié des marques restantes disparaissent ou sont en voie d'être supprimées. Ce sont bien souvent des disparitions involontaires.

Cette phase, plus complexe, a donné lieu à la réalisation d'un diagramme de causalité¹⁰ présenté en fin de partie (figure n°9). L'objet de ce diagramme est de mettre en évidence les facteurs qui amènent l'acquéreur à modifier sa décision, une fois l'entreprise-cible intégrée. Il se compose de trois chemins, que nous allons détailler.

Chemin n°1- Tout d'abord, lorsque l'acquisition est proche en termes d'activité, c'est-à-dire qu'elle s'apparente à une acquisition horizontale, l'intégration de la cible est souvent intense, ce qui crée de nombreuses difficultés. Ces dernières détériorent les compétences de la cible, les marques-compétences se transforment alors en marques-ressources. Ces actifs endommagés ont ensuite de grandes chances d'être éliminées par l'acquéreur (figure n°5).

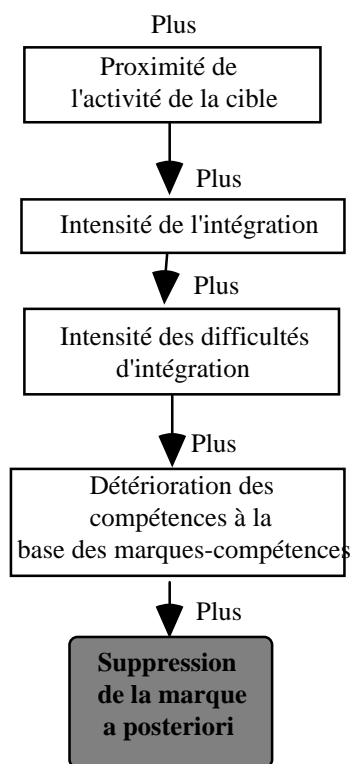


Figure n°5 - Le premier chemin¹¹

Ce premier chemin est à nuancer par trois variables qui minimisent les difficultés d'intégration (figure n°6):

- la dépendance que connaissait déjà la cible avant son achat (plus la cible avait un développement autonome, plus elle réagit violemment à une insertion dans son mode de fonctionnement ; au contraire, lorsqu'elle appartenait déjà à une autre entreprise, l'intégration est vécue comme moins difficile),
- l'existence d'un positionnement différent de la marque acquise, qui permet à certains services de la cible (notamment marketing) de conserver leur autonomie,
- et, enfin, l'existence d'un apprentissage dans la gestion de l'intégration chez l'acquéreur (un acheteur expérimenté fait, en général, preuve d'un tempérament moins colonisateur et laisse davantage d'autonomie à sa cible).

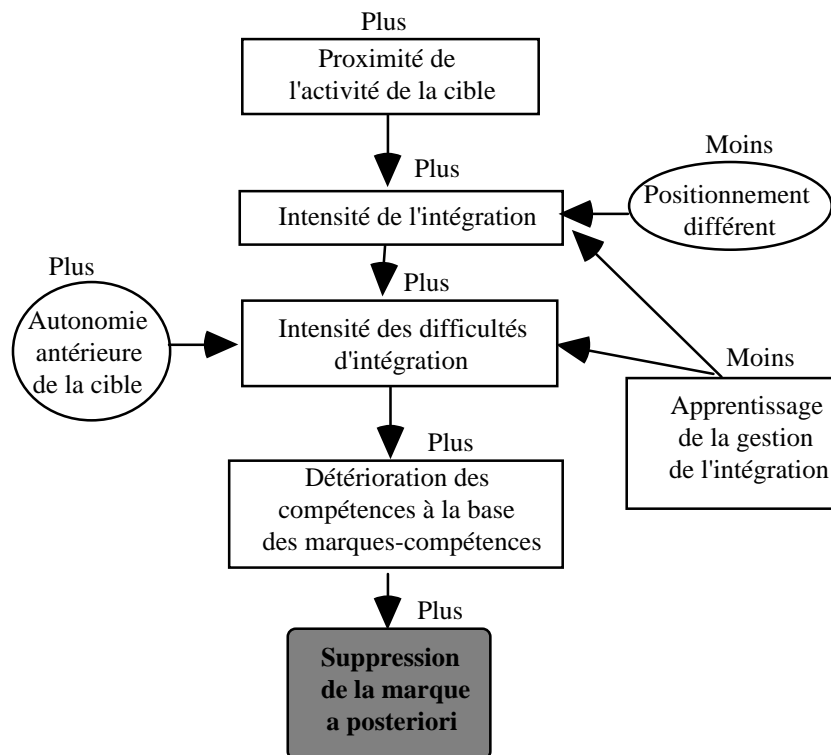


Figure n°6 - Le premier chemin et les variables le nuanciant

Chemin n°2 (figure n°7)- Lorsque l'acquisition est horizontale, les réactions de l'environnement peuvent être vives (les distributeurs vont changer de fournisseurs par exemple) et vont, par conséquent, diminuer l'intérêt que peut représenter la marque acquise pour l'acheteur (perte de ses parts de marché). La marque peut également être moins attrayante lorsque l'acquéreur constate un manque de compétences derrière elle, ou réalise une autre acquisition, dans le même domaine d'activité, d'une entreprise ayant une marque plus forte. Or moins la marque a de l'intérêt, plus elle a de chance d'être supprimée.

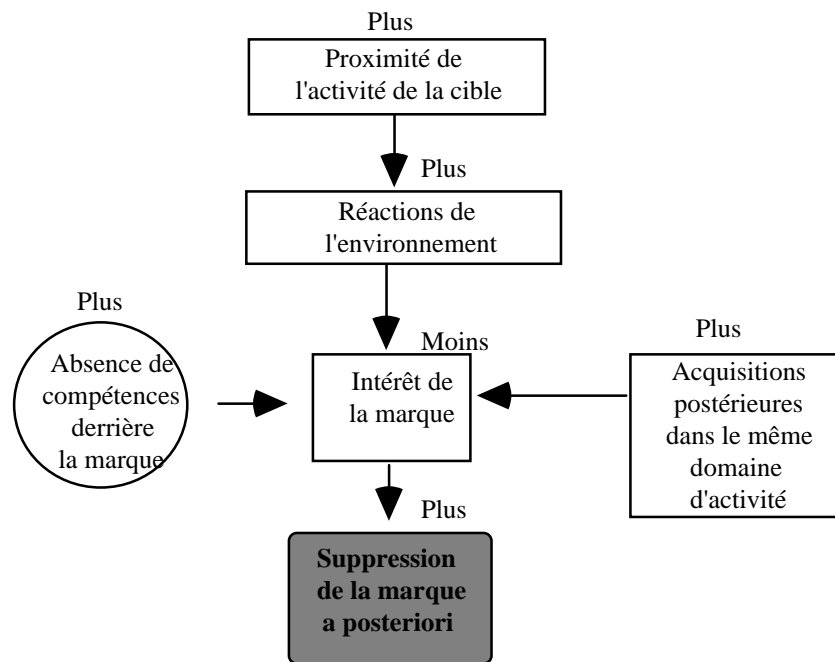


Figure n°7 - Le deuxième chemin

Chemin n°3- Lorsque l'acquéreur est très attaché à sa marque d'origine et que la marque-cible n'était pas réellement une motivation de l'achat, nous avons constaté un certain laisser-aller dans la gestion de la marque acquise, ce dernier se traduisant inévitablement par sa disparition progressive (figure n°8).

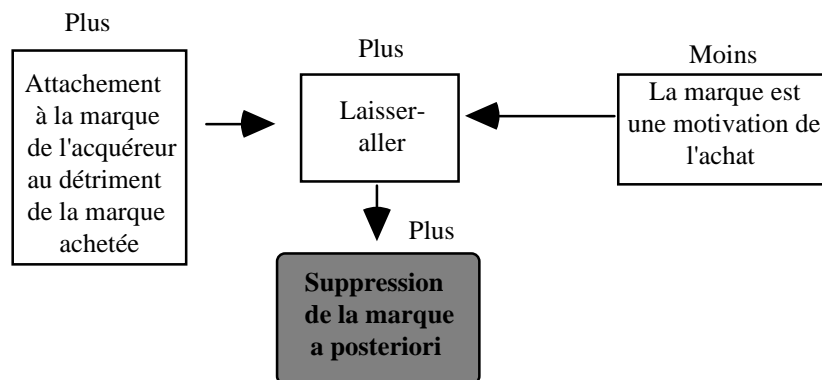


Figure n°8 - Le troisième chemin

La figure n°9 reprend ces trois chemins et indique quelles marques sont concernées par chacune des variables évoquées.

En définitive, on peut remarquer que le processus de management des marques après une opération de croissance externe est relativement complexe¹².

Schéma n°9 - Diagramme de la décision a posteriori
A insérer

CONCLUSION

Cet article avait pour objectif d'analyser les conséquences de la croissance externe sur un actif immatériel particulier : la marque. L'approche qualitative mise en oeuvre, en identifiant un processus de management des marques acquises constitué de deux phases et en mettant en lumière les fondements des décisions de suppression/conservation de ces marques, a permis d'appréhender le phénomène examiné. Ainsi, les deux éclairages retenus lors de l'analyse se sont révélés pertinents, puisque le sort de ces actifs relève à la fois de questions économiques (contexte concurrentiel) et de problèmes liés à l'intégration des acquisitions.

Cette recherche apporte, par conséquent, une première pierre intéressante à la compréhension du management des actifs immatériels dans les fusions. En effet, si la marque est spécifique en ce qui concerne le lien étroit qu'elle entretient avec le marché (provoquant, nous l'avons vu, des réactions certainement inconcevables dans le cas d'autres types d'actifs intangibles), l'impact des difficultés d'intégration semble s'avérer identique, quel que soit l'actif immatériel. Ces derniers peuvent en effet souffrir de la destruction des réseaux de ressources et de compétences sur lesquels ils reposent.

Ce dernier point nous paraît particulièrement important, dans la mesure où les actifs intangibles constituent bien souvent des motifs des acquisitions (les cibles leur devant leur résurgence), se traduisant par des valorisations financières importantes. Il serait alors regrettable de les détruire en intégrant l'entreprise acquise. Les dirigeants doivent donc être vigilants quant au management de la phase post-acquisition, afin de préserver les ressources et compétences de leurs cibles.

NOTES

1- La croissance externe est définie comme une "stratégie de croissance d'entités économiques par acquisitions ou prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés, et donc, déjà en fonctionnement" (R. Paturel, 1991, p.407).

2- Pour évaluer le poids économique de ces investissements, des approximations ont été retenues. En 1991, ils représentaient 30% du total de l'investissement (Insee, comptes de la nation, 1993). Plusieurs études (notamment celles du Ministère de l'Industrie) ont démontré qu'ils pèsent de plus en plus lourds, dépassant les investissements traditionnels dans les entreprises les plus dynamiques (A. Marion, 1988 ; H. Tézenas du Montcel, 1997).

3- Il existe de nombreuses définitions de la marque, selon qu'elle est considérée comme un signe distinctif (définition du droit qui postule, selon la loi du 4/01/91, complétée par le degré d'application n°92-100 du 30/01/92, que la marque est "un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale"), un moteur sémiotique (A. Semprini, 1992), une source de valeur ajoutée (F. Dupuy et J.C. Thoenig, 1989 ; P. Farquhar, 1989 ; J.N. Kapferer, 1992 ; D. Aaker, 1994)... Nous nous positionnons, pour notre part, plutôt du côté de la dernière conception de la marque évoquée. La marque permet à l'entreprise de débanaliser son offre et ainsi d'ajouter de la valeur à un bien, en le différenciant de ceux offerts par les concurrents. Lorsqu'elle est puissante, elle facilite également la conquête des consommateurs (ces derniers ayant tendance à essayer plus facilement un produit dont la marque leur est familière). En outre, la fidélité à une marque permet de laisser du temps à l'entreprise pour répondre aux attaques des concurrents.

4- Ainsi, Cadbury-Schweppes a payé 220 millions de francs pour acquérir Gini, Canada Dry et quelques autres marques, alors qu'il n'y avait pratiquement pas d'actifs dans cette acquisition, Gini étant mis en bouteilles chez Perrier (S. Dimitriadis, 1994). De même, en 1987, Nestlé racheta Rowntree pour l'équivalent de 25 milliards de francs, alors que la valeur des actifs nets était d'environ trois milliards. La perspective européenne et la nécessité de prendre des positions dominantes expliquent en partie cette surenchère. Pour pouvoir rivaliser avec le groupe Mars dans le marché des confiseries, la création de marques était exclue : le marché était en effet en stagnation et les marques anciennes étaient sources de

fidélité. Recréer une marque de toute pièce aurait coûté des sommes trop importantes. Nestlé n'avait donc d'autres choix que la croissance externe (Supplément de l'Agefi, 24/03/92).

5- L'Oréal dépense plus de 300 millions de francs par an pour protéger et promouvoir sa marque, tandis qu'Yves Saint Laurent en consacre vingt millions pour se défendre contre les contrefaçons. Les fonds investis pour créer, promouvoir et protéger une marque font dire à J.N. Kapferer (1992) que les entreprises peuvent perdre leurs usines ou leurs hommes du moment qu'il leur reste la propriété d'un nom qui, à lui seul, représente tout l'actif et tire sa valeur de sa notoriété et de son pouvoir d'attraction sur la clientèle.

6- Les ressources sont entendues comme les actifs tangibles et intangibles que peut mobiliser une entreprise (B. Wernerfelt, 1984 ; J. Barney, 1991 ; R.M. Grant, 1991). Elles se situent à un niveau hiérarchique d'analyse moins élevé que les compétences, puisque c'est la combinaison de plusieurs ressources qui constitue une compétence. Ce processus de combinaison est considéré comme une forme d'apprentissage organisationnel, qui se fait au travers de la répétition et de l'expérience et qui se traduit par la création de "routines organisationnelles", au sens de R. Nelson et S. Winter (1982).

7- Nous avons intégré, dans ce cadre d'analyse, la matrice des différents types d'intégration (préservation, symbiose, absorption, holding), élaborée par P.C. Haspeslagh et D.B. Jemison (1991) et construite à partir de deux dimensions : le besoin d'interdépendance stratégique (degré de transferts de compétences envisagés) et le besoin d'autonomie organisationnelle (indépendance nécessaire de la cible pour préserver les compétences).

8- Nous avons retenu ce paramètre afin d'obtenir une certaine homogénéité au niveau des cas. Nous avons ainsi exclu les entreprises vendant leurs produits à des industriels et les sociétés de services. Nous sommes pourtant conscients de l'intérêt que peuvent représenter ces deux types de firmes pour élargir la problématique. Cependant, la comparaison de plusieurs cas nécessite certaines caractéristiques communes et chercher à étudier tous les types d'organisation aurait multiplié considérablement le nombre de cas à réaliser.

9- La durée de conservation a été calculée pour toutes les marques. Pour les marques supprimées, on a pris comme date de départ l'année de réalisation de l'acquisition et comme date de fin l'année où la marque a disparu. Pour les marques conservées, la date de "fin" utilisée est celle de l'étude, à savoir 1997. Enfin, pour les marques en voie de disparition, nous avons retenu soit une date fixe, quand elle existait (par exemple pour Reybier), soit une estimation (pour Vivalp ou Tournus) qui indique à partir de quand la marque a été délaissée.

10- Le diagramme de causalité est une "représentation abstraite et explicative ordonnant de façon cohérente les données de l'étude de terrain. C'est une visualisation des plus importantes variables indépendantes et dépendantes et de leurs relations" (A.M. Huberman et M.B. Miles, 1991, p. 237). Ce schéma expose pourquoi et comment les choses ont évolué de cette façon.

11- Les signes ("Plus" de ces schéma sont tous dans le sens d'une suppression a posteriori. Il suffit de les inverser pour aboutir à l'effet "moins la marque a de chance d'être supprimée" et, donc, à la conservation.

12- Comme le note A. Langley (1996, p. 6), "la complexité des données processuelles n'est qu'un reflet de la complexité des réalités que nos recherches visent à modéliser".

BIBLIOGRAPHIE

- AAKER D.A. (1994), *Le management du capital-marque*, Dalloz, 304 pages.
- AGEFI (1992), "Agroalimentaire : l'Europe prend ses marques", Supplément, 24 mars, n°5, p. 1.
- BARNEY J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, vol 17 n°1, p 99-120.
- BARTHELEMY B. & S. METZ-LARUE (1991), *Les OPA et après ?*, Eyrolles, 87 pages.
- BESCH B. et G. GUIEU (1992), "Restructurations et stratégies des entreprises au cours des années 80", Chapitre 4, in A. Noël, *Perspectives en Management Stratégiques*, Tome 1, Economica, p. 135-166.
- BUONO AF. et JL. BOWDITCH (1989), *The human side of mergers and acquisitions*, Jossey Bass Publishers.
- CHEVALIER J.M. (1995), *L'économie industrielle des stratégies d'entreprise*, Chapitre 1, Paris, Domat-Montchrestien.

- DATTA DK. & JH. GRANT (1990), "Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success : an empirical analysis", *Journal of Management*, vol 16, n°1, p 29-44.
- DIMITRIADIS S. (1994), *Le management de la marque, vecteur de croissance*, Les Editions d'Organisation, 172 pages.
- DUPUY F. et J.C. THOENIG (1989), "La marque et l'échange" in Kapferer et J.C. Thoenig (ed), *La marque, moteur de la compétitivité des entreprises et de la croissance économique*, Paris, MacGraw Hill, p 159-189.
- FARQUHAR P. (1989), "Managing brand equity", *Marketing Research*, septembre, p.24-33.
- GLAIS M. et E. SAGE (1997) Evaluation des actifs incorporels, *Encyclopédie de Gestion*, Economica, chapitre 64, p. 1291-1309.
- GRANT R.M. (1991), "The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation", *California Management Review*, printemps, vol 33 n°3, p 114-135.
- HALL R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, vol 13. p. 135-144.
- HAMEL G. & C.K PRAHALAD (1995), *La conquête du futur*, Interéditions, 325 pages.
- HASPELAGH P.C. et D.B. JEMISON (1991), *Managing acquisitions - Creating value through corporate renewal*, The Free Press, New York, 416 pages.
- HAYES RH. (1979), "The human side of acquisitions", *Management Review*, nov 79, p 41-46.
- HUBERMAN A.M. et M.B. MILES (1991), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck University, 481 pages.
- INSEE (1993), *Comptes de la nation*, Paris.
- ITAMI H. et T.W. ROEHL (1987), *Mobilizing invisible assets*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England, 180 pages.
- JICK T.D. (1979), "Mixing qualitative and quantitative method : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, vol 24, décembre, p.602-611.
- KAPFERER J.N. (1992), *Les marques, capital de l'entreprise*, Les Editions d'Organisations, 367 pages.
- KOENIG G. (1996), *Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, 539 pages.
- LANGLEY A. (1996), "Stratégies d'analyse de données processuelles", document de travail de l'Université du Québec à Montréal, n°21-96, octobre, 24 pages.
- MANGEMATIN V. (1994), "Investissements immatériels : repères", Document de travail n°94-01, INRA-SERD (Grenoble), janvier, 100 pages.
- MARION A. (1988), "La place de l'investissement immatériel dans l'évaluation des entreprises", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.6-12.
- MARKS M.L. (1991), "Managing the diversity that follows mergers and restructuring", *Employment Relations Today*, vol 18 n°4, hiver 1991, p 453-458.
- MONTMORILLON (de) B. (1997), "Croissance de l'entreprise", *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de Y. Simon et P. Joffre, Economica, chapitre 42, p.854-877.
- NAPIER NK. (1989), "Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes : a review and suggested typology", *Journal of Management Studies*, 26:3, mai, p 271-289
- NAHAVANDI A. et A. MALEKZADEH (1988), "Acculturation in mergers and acquisitions", *Academy of Management Review*, vol 11 n°3, p 79-90.
- NELSON R.R. & S. WINTER (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge MA, Harvard University Press.
- OCDE (1992), *La technologie et l'économie : les relations déterminantes*, TEP, Paris.

- PATTON M.B. (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*, Newbury Park, CA, Sage.
- PATUREL R. (1991), "Stratégie de croissance externe", *Encyclopédie du Management*, Tome 2, Economica, p. 407-418.
- PEREZ R. (1996), "Les stratégies des firmes multinationales alimentaires", *Economie Rurale*, janvier-février, p 21-28.
- PORTER M.E. (1992), *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 692 pages.
- PRITCHETT (1985), *After the merger*, Dow Jones Irvin, Homewood.
- PUTHOD D. et C. THEVENARD (1997), "La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon", communication au sixième colloque de l'AIMS, Montréal, 25 au 27 juin.
- SEMPRINI A. (1992), *Le marketing de la marque*, Editions Liaisons, 195 pages.
- SHRIVASTAVA P. (1986) "Postmerger integration", *Journal of Business Strategy*, vol 7 n°1, p 65-76.
- STAKE R.E. (1994), "Case studies", in *Handbook of qualitative research*, N.K. Denzin et Y.S. Lincoln, Sage Publications, 643 pages, p.236-247.
- STRATEGOR (1993), *Stratégie, Structure, Décision, Identité*, Interéditions, 615 pages.
- TEZENAS DU MONTCEL H. (1994), "Gérer l'immatériel", chapitre 15 de l'Ecole des managers de demain, publié par les professeurs du groupe HEC, Economica.
- THEVENARD C. (1997), *Le management stratégique des marques obtenues par croissance externe*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole Supérieure des Affaires de Grenoble, 474 pages.
- VILLEMUS P.(1996), *La fin des marques*, Editions d'Organisation, 255 pages.
- WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 290 pages.
- WALSH JP. (1988) "Top management turnover following mergers and acquisitions", *Strategic Management Journal*, vol 9, p 173-183.
- WERNERFELT B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol 5, p 171-180
- YIN R.K. (1994), *Case study research*, Sage Publications, 170 pages.