

Le rôle et l'influence du conseil d'administration sur la stratégie marketing de l'entreprise.

Does the Board of Directors consider a corporation's Marketing Strategy when they make business decisions?

**Par : Hanen Khemakhem
Richard Fontaine**

Résumé

Toute entreprise cotée en bourse est tenue d'avoir un conseil d'administration qui a le rôle de représenter les intérêts des actionnaires et de s'assurer que leurs objectifs d'investissement sont atteints. Ces objectifs comprennent l'accumulation, la préservation, et la croissance de la valeur des entreprises. Par conséquent, les membres du conseil d'administration doivent non seulement aider à surveiller et contrôler les dirigeants, mais ils ont aussi le rôle de participer à la croissance de la valeur de l'entreprise. Principalement, le rôle du conseil d'administration est la surveillance des dirigeants mais aussi d'assurer l'orientation stratégique de l'entreprise.

Suites aux différents scandales financiers (Enron, Nortel, Worldcom, Parmalat...) aussi bien la réglementation que la littérature en gouvernance d'entreprise se sont penchées sur le rôle de contrôle, en délaissant le rôle stratégique du conseil d'administration (CA).

Plusieurs chercheurs et praticiens appellent à une approche plus équilibrée du rôle du conseil: assurer un contrôle des dirigeants et le volet stratégique de l'activité de l'entreprise afin d'atteindre l'objectif de la création de la valeur pour les actionnaires.

Une des fonctions stratégiques les plus importants dans une société se situe au niveau du marketing de l'entreprise. L'incorporation de la stratégie de marketing dans le processus décisionnel de l'entreprise est essentielle pour augmenter la valeur de cette dernière. Il est donc important d'examiner le rôle et l'influence du CA au niveau du marketing de l'entreprise.

L'objectif de la recherche est de déterminer si le CA est impliqué au niveau de la stratégie de marketing de la société. Afin d'atteindre cet objectif, nous envisageront de mener des entrevues avec des membres des CA d'entreprise canadiennes cotées. Nous allons leur demander si le Conseil est mis au courant de l'information marketing. Nous allons ensuite investiguer comment l'information relative au marketing est incorporée dans leurs discussions et leur prise de décision.

Mots clés : Conseil d'administration, stratégie marketing, membres du conseil, prise de décision, rôle stratégique du CA.

Abstract

Every company that is publically listed is required to have a Board of Directors, which has the role of representing the interests and the objectives of the company's shareholders. These objectives include accumulating, preserving, and growing corporate value. Therefore, Board members need to not only help monitor and control the managers, but they also need to help build and grow this value. More precisely, board members need to be involved in both monitoring and strategic activities.

Since the recent financial scandals (Enron, Nortel, Worldcom, Parmalat) evidence from the corporate governance literature has shown that board members are more involved in monitoring activities, playing less of a strategic role. And both researchers and practitioners are calling for more of a balanced Board approach to decision making: monitoring and control and at the same time strategically adding value to the firm.

One of the most important strategic functions in a corporation is the Marketing department; and it has been shown that incorporating Marketing Strategy in corporate decision-making is critical to increase the value of the firm. It is therefore it is important that the members of Board incorporate Marketing Strategies in Board decision-making.

To the best of our knowledge no empirical research has inquired as to if and how the Board of Directors integrates Marketing strategy. Therefore, it is the objective of the research to directly interview Board members to determine if the Marketing Strategy of the corporation makes it to the Board level, and if so, how do Board members use this strategic information in their decision-making process.

To help achieve this research objective, we will conduct face-to-face interviews with a sample of Canadian Board members. We will ask them if the Board is made aware of marketing information (including Marketing planning, Marketing policies, Marketing Objectives and Marketing strategies). We will then inquire as how this marketing information is incorporated into their discussions and decision-making.

Key Words: Board of Directors, Marketing Strategy, Board members, decision-making, strategic activities.

Introduction

L'objectif derrière la mise en place des mécanismes de gouvernance est de créer la valeur pour les actionnaires. Le conseil d'administration est l'un des principaux mécanismes de gouvernance qui a pour mission de contrôler les dirigeants et de se consacrer à l'orientation stratégique de l'entreprise.

En plus de contrôler les dirigeants pour s'assurer qu'ils agissent dans l'intérêt des actionnaires, le conseil d'administration doit donc s'occuper de l'orientation stratégique de la compagnie. Le rôle de contrôle du conseil étant peu relié à la performance de l'entreprise dans la littérature (Bhagat et Bolton, 2008; Agrawal et Knober, 1996; Bhagat et Black, 2002) et donc à la création de la valeur pour les actionnaires, on peut se demander si le volet stratégique du rôle du conseil d'administration permet de créer la valeur pour ces derniers. Plusieurs études ont montré le rôle et l'influence du conseil d'administration au niveau de différents domaines stratégiques pour l'entreprise tels que la recherche et développement (Dalziel et al., 2011), l'innovation (Morris, 2014; Sapiro et al. 2014), la diversification (Harris, 2014) ou encore la responsabilité sociale de l'entreprise (Aguilera et al., 2006). Cependant, très peu d'études ont pu faire le lien entre le rôle et l'influence du conseil d'administration (CA) sur la stratégie marketing.

L'objectif du présent article est donc d'investiguer le rôle et l'influence du CA en ce qui concerne la stratégie marketing de l'entreprise.

À travers des entrevus semi-dirigés des membres du conseil d'administration d'entreprises canadiennes cotées en bourse, le but de la recherche est d'investiguer si les questions marketing font leur chemin à travers les différents paliers de l'organisation jusqu'au conseil d'administration comme d'autres questions stratégiques (R&N, innovation...).

L'article est organisé comme suit. Une première section est consacrée à la problématique et aux questions de la recherche. La deuxième section contient le cadre théorique. Le lien entre le CA et le marketing est présenté dans la troisième section suivie de la méthodologie. La cinquième et dernière section renferme la conclusion.

Problématique et questions de la recherche

En plus de s'assurer que les dirigeants agissent dans l'intérêt des actionnaires (Shleifer et Vishny, 1997), le conseil d'administration, a une multitude de responsabilités, comme approuver et évaluer l'orientation stratégique de la compagnie (Naciri, 2008), ce qui le rend le premier mécanisme de gouvernance interne (Fama et Jensen, 1983).

Le rôle du conseil d'administration est donc d'aussi bien de contrôler les dirigeants que d'établir l'orientation stratégique de la compagnie. Depuis le début des années 2000 et les différents scandales financiers à travers le monde, il a y eu un renforcement du rôle de contrôle conféré au conseil d'administration¹. En effet, aussi bien les organismes de réglementation que les entreprises ont mis l'accent sur les différents moyens d'améliorer le rôle de contrôle du conseil. Ce focus sur le contrôle, sachant le nombre limité de personnes sur le conseil, pourrait très bien se faire au détriment du rôle stratégique conféré au conseil. En effet, le rôle stratégique du conseil a reçu moins d'attention depuis les scandales financiers des années 2000 aussi dans la réglementation, la pratique ou encore dans la littérature, laissant ainsi plusieurs questions soulevées : est ce que le conseil s'implique encore dans les questions stratégiques de l'entreprise? Plus spécifiquement est ce que des éléments stratégiques tels que la stratégie marketing sont débattus par le conseil ?

L'objectif de cette étude est de découvrir le rôle du conseil dans la définition de la stratégie de marketing en interaction avec le département de marketing. Le schéma 1 contient les différents aspects du modèle utilisé dans la présente recherche. On y présente les deux rôles du conseil en y positionnant le marketing parmi les éléments stratégiques que le conseil peut influencer.

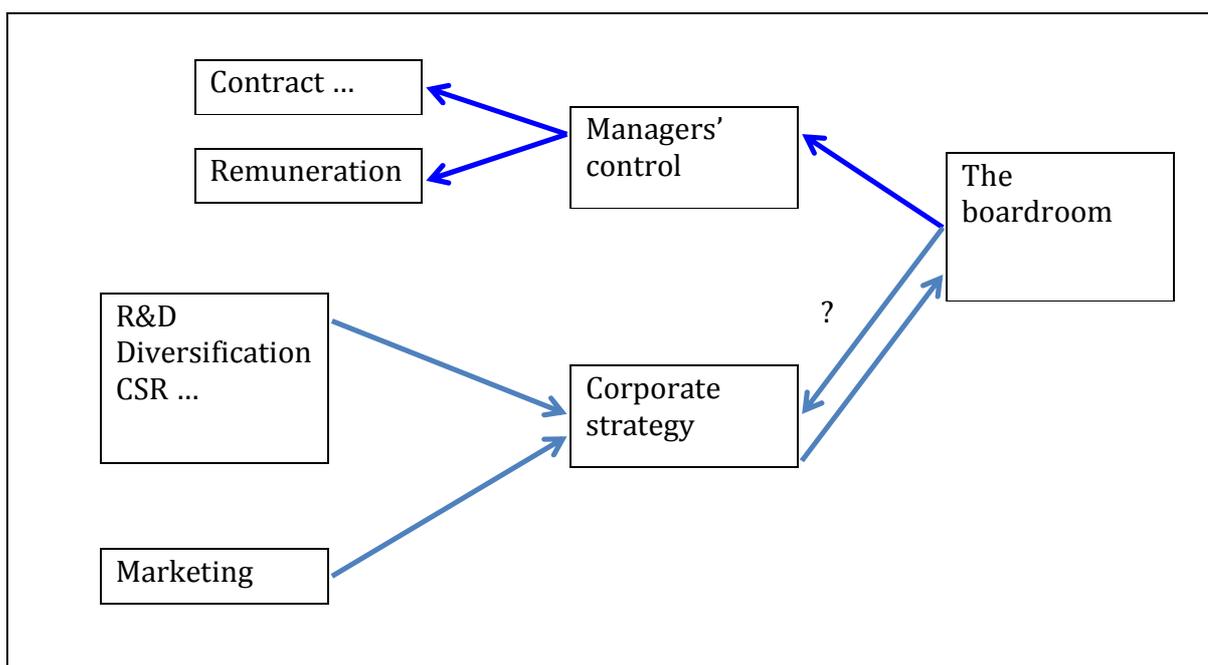
Nos questions de recherche sont donc les suivantes :

1. Est-ce que le conseil d'administration s'implique dans la stratégie marketing de l'entreprise?
2. Est ce que les préoccupations et les demandes du département de marketing parviennent au conseil d'administration?

¹ La loi SOX au ÉU ou encore les meilleurs pratiques de gouvernance adoptées aussi bien au Canada qu'en Europe accentuent le rôle de contrôle conféré au conseil d'administration.

3. Est-ce que le conseil d'administration prend en considération les suggestions/informations provenant du département marketing?

Schéma 1: Modèle de recherche



Cadre théorique

Il existe différentes théories qui peuvent le rôle stratégique du conseil d'administration telle que la théorie de la légitimité, la théorie de l'intendance ou encore la théorie de la dépendance des ressources.

Contrairement à la théorie Agence, la théorie de l'intendance suppose que les dirigeants ne poursuivent pas nécessairement leurs intérêts personnels, mais plutôt recherchent à bien coopérer avec le conseil et les différents parties prenantes et ce afin de bien servir les intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires (Davis et al. 1997).

Selon la théorie de la légitimité le conseil d'administration a un rôle symbolique pour améliorer l'image de l'organisation et qu'il joue principalement le rôle d'approbation des décisions de la direction.

D'un autre point de vue, la théorie de la dépendance des ressources prédit que le rôle principal du conseil est de fournir différentes ressources (financières, humaines...), y compris des conseils à la direction afin de les aider à faire leur travail (Beasley et al 2009). Selon la théorie de la dépendance des ressources (Hillman et al., 2009; Pfeffer, 1972) le conseil d'administration peut aider l'entreprise à être moins dépendante envers certaines ressources ou encore à fournir des ressources nécessaires pour l'entreprise afin de survivre dans son environnement. Selon Pfeffer (1972), la taille et la composition d'un conseil d'administration n'est pas le fruit du hasard mais bien la réponse de l'entreprise à l'environnement dans lequel elle évolue. Notre étude est positionnée dans le cadre de cette dernière théorie. Les paragraphes qui suivent montrent les liens entre les ressources qui peuvent être fournies par le CA au marketing de l'entreprise.

Les liens entre le conseil d'administration et le marketing

La stratégie marketing d'une entreprise est reliée à la performance financière de l'entreprise. En effet, selon Morgan (2012), le marketing utilise les différentes ressources de l'entreprise (humaines, financières, relationnelles, réputationnelles, savoir-faire, informationnelles...) afin de créer de la valeur et procurer un avantage compétitif pour l'entreprise. Le conseil d'administration (CA), de par son rôle et sa composition, peut fournir des ressources humaines, relationnelles et réputationnelles utiles pour la stratégie marketing de l'entreprise. De par son pouvoir conférer par l'assemblée générale des actionnaires, le CA peut débloquer les ressources financières nécessaires pour les besoins de marketing de l'entreprise.

– Les ressources réputationnelles

La réputation de l'entreprise peut constituer un actif intangible important qui peut influencer les activités marketing (Brown et Dacin, 1997) et la performance de l'entreprise (Sutton et Callahan,

1987). La réputation des membres du CA peut participer à bâtir et renforcer la réputation générale de l'entreprise et fournir ainsi une ressource supplémentaire au marketing.

– Les ressources humaines

Les ressources humaines constituent une ressource cruciale pour le marketing de l'entreprise (Morgan, 2012). Cela peut comprendre les connaissances, le savoir-faire, les capacités et les compétences des personnes travaillant au marketing mais aussi toute autre personne qui peut participer de près ou de loin à cette activité dans l'entreprise. Le conseil d'administration, se composant de personnes diverses et généralement bien éduqués et ayant plusieurs années d'expérience dans l'industrie peut très bien constituer un renforcement des ressources humaines dont les activités marketing peuvent en tirer partie.

– Les ressources financières

Comme la majorité des activités de l'entreprise, les activités marketing nécessitent la mobilisation des ressources financières. Compte tenu des ressources limitées que peut avoir une entreprise, les activités marketing peuvent se trouver en compétition avec d'autres activités comme le R&D ou encore les activités de gestion. Le conseil d'administration de la part des pouvoirs qui lui sont conférés par les actionnaires et compte tenu de son implication lors de l'approbation de certains éléments clés telles que la stratégie globale de l'entreprise les objectifs stratégiques, peut jouer un rôle clé pour la mobilisation des ressources financières nécessaires au marketing de l'entreprise.

– Les ressources relationnelles

Les ressources relationnelles d'une entreprise peuvent être nécessaires pour établir des contacts avec les fournisseurs ou des clients (Morgan, 2012). Plusieurs études ont montré les différentes relations tissées par l'entreprise à travers son conseil (Dicko et Bretonl, 2013). La diversité des membres du conseil (culturelle, du genre, éducationnelle...) ainsi que de leurs provenances en plus de leurs carnets d'adresses, leurs connexions (politiques ou dans le monde des affaires) peuvent fournir des ressources relationnelles à l'entreprise en général et à la division marketing en particulier.

Méthodologie

Carcello et al. (2011) ont examiné la recherche sur la gouvernance des entreprises dans plus de 250 articles et les principaux résultats de cette méta-analyse est que la majorité des recherches en matière de gouvernance d'entreprise est basée sur des données secondaires provenant de base de données et que basée sur un cadre théorique de l'agence. Les auteurs suggèrent que les recherches futures doivent examiner diverses méthodes de recherche, comme les entrevues et étude de terrain. Ils font valoir que les données secondaires ne sont pas la meilleure source pour analyser la façon dont le conseil d'administration et il est comités remplissent leurs responsabilités. En effet, Gendron (2009) souligne que la poursuite des recherches qualitatives en matière de gouvernance d'entreprise est une méthode efficace pour mieux comprendre les situations complexes et une méthode très pertinente lors d'enquêtes sur un phénomène nouveau comme ce qui est le cas dans la présente recherche.

En plus de la nécessité d'approfondir la perspective théorique de la recherche sur le rôle du CA, la présente recherche se distingue d'une approche méthodologique qualitative basée sur les entrevues. Cette approche est peu utilisée dans la littérature principalement à cause du fait que les chercheurs ont très peu accès au membre du CA.

Pour atteindre l'objectif de recherche, nous réaliseront des entrevues semi-dirigées avec des membres du conseil d'administration d'entreprises canadiennes cotées (voir le guide de l'entrevue à l'Annexe 1).

Toutes les entrevues seront menées par 2 chercheurs et les échanges seront enregistrés sur bande audio avec le consentement des participants. Les résultats des entretiens seront gardées confidentielles (conformément à la politique du comité d'éthique de l'université). Les assistants de recherche seront ensuite transcrire les enregistrements d'entrevues, et nous allons coder les données pour procéder à l'analyse des données.

Conclusion

Suites aux différents scandales financiers (Enron, Nortel, Worldcom, Parmalat...) aussi bien la réglementation que la littérature en gouvernance d'entreprise se sont penchées sur le rôle de contrôle, laissant en second plan le rôle stratégique du conseil d'administration (CA). Plusieurs chercheurs et praticiens appellent à une approche plus équilibrée du rôle du conseil: assurer un contrôle des dirigeants tout en assurant le volet stratégique de l'activité de l'entreprise afin d'atteindre l'objectif ultime de la création de la valeur pour les actionnaires.

Une des fonctions stratégiques les plus importants dans une société, se situe au niveau du marketing de l'entreprise. L'incorporation de la stratégie de marketing dans le processus décisionnel de l'entreprise est essentielle pour augmenter la valeur de cette dernière. Il est donc important d'examiner le rôle et l'influence du CA au niveau du marketing de l'entreprise.

Au meilleur de notre connaissance aucune recherche empirique n'a investigué si CA influence la stratégie de marketing de l'entreprise. Notre objectif de la recherche est donc de déterminer si le CA est impliqué au niveau de la stratégie de marketing de la société.

Afin d'atteindre cet objectif, nous envisageront de mener des entrevues avec des membres des CA d'entreprise canadiennes cotées. Entre autres, nous allons investiguer si le CA est mis au courant de l'information marketing (y compris la planification marketing, les politiques de marketing, les objectifs et stratégies de marketing). Nous allons ensuite examiner comment cette information marketing est incorporée dans les discussions et les décisions du CA.

Cette recherche permettrait donc d'investiguer le rôle et l'influence du CA au niveau de la stratégie marketing de l'entreprise. Aussi, notre étude permettrait de voir les différentes possibilités de communication entre le CA et les départements de l'entreprise impliqués dans l'élaboration de cette stratégie.

Références

Agrawal, A. et Knoeber C. 1996. Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 31 (3). p.377-397.

Aguilera, R., C.A., Williams, J.M., Conley & D. Rupp. 2006. Corporate Governance and Social Responsibility: A Comparative Analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*. 14(3). p. 147-158.

Beasley, M. S., Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Neal, T. L. 2009. The Audit Committee Oversight Process. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), p.65-122.

Bhagat, S. et B. Black. 2002. The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance. *Journal of Corporation Law*. 27(2). p.231-273.

Bhagat, S. et B. Bolton. 2008. Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*. 14 (3). p.257-273.

Brown, J. & P.A. Dacin. 1997. The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*. 61(1). p. 68-84.

Canadian Securities Administrators. 2004. National Policy 58-201 Corporate governance best practices. *Toronto, ON: OSCB*.

Carcello, J. V., Hermanson, D. R., & Ye, Z. 2011. Corporate governance research in accounting and auditing: Insights, practice implications, and future research directions. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 30(3), 1-31.

Dalziel, T., R.J. Gentry & M. Bowerman. 2011. An Integrated Agency–Resource Dependence View of the Influence of Directors' Human and Relational Capital on Firms' R&D Spending. *Journal of Management Studies*. 48(6) p.1217-1242.

Davis, J.H., Schoorman F.D. et Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*. 22(1). p. 20-47.

Dicko, Saidatou et Gaétan Breton. 2013. « Do Directors' connections Really Matter? ».

International Academic Research Journal of Business and Management, Vol. 1, No. 7, p. 1-19.

Fama E. et M. Jensen. 1983. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, vol.26, p.301-325.

Filatotchev, I., & Nakajima, C. 2014. Corporate Governance, Responsible Managerial Behavior, and Corporate Social Responsibility: Organizational Efficiency Versus Organizational Legitimacy?. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 289-306.

Gendron, Y. 2009. Discussion of “The Audit Committee Oversight Process”: Advocating Openness in Accounting Research. *Contemporary Accounting Research*, 26(1), p.123-134.

Harris K. 2014. Le rôle de la gouvernance d’entreprise dans les stratégies de diversification des entreprises : revue de la littérature et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*. Vol 17 (4) p. 1-35.

Henke J.W. 1986. Involving the Board of Directors in Strategic Planning. *The Journal of Business Strategy*. 7(2) p. 87 – 95.

Hillman, A.J., M. C. Withers & B. J. Collins. 2009. Resource Dependence Theory: A Review. *Journal of Management*. XX(X). p.

Kim, J.W. & M. Richarme. 2010. Linking Marketing activities to Shareholders value: Philosophical and Methodological issues. 5 (2010) p.1-10.

Morgan N.A. 2012. Marketing and Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. 2012 (40). p. 102-119.

Moris K. 2014. Le role de la gouvernance d’entreprise dans les strategies de diversification des entreprises : revues de la literature et perspectives. *Finance Contrôle Stratégie*. 17(4). p. 1-35.

Naciri, A. 2008. *Corporate governance around the word*. Éditions : Routledge, New York, 407 p.

Pfeffer, J. 1972. Size and composition of corporate boards of directors. *Administrative Science Quarterly*, 17. p. 218-229.

Sapra H., A. Subramanian & A. K. Subramanian. 2014. Corporate Governance and Innovation: Theory and Evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 29 (4). p. 957-1003.

Annexe 1

Guide de l'entrevue²

Section I : Informations du participant

1. Depuis combien de temps agissez vous en tant que membre du conseil d'administration?
2. Sur combien de conseil avez vous siégé ?
3. Quel est votre background éducatif ?
4. Quel est votre background professionnel?
5. Sur quelles comités du conseil êtes vous présentement ?

Section II : Rôle du conseil

1. Comment décrivez vous le rôle du conseil d'administration dans votre entreprise ?
2. Que pensez vous du rôle stratégique du conseil d'administration ?
3. Selon vous quelle est l'importance du rôle stratégique du conseil ?
4. Selon vous, quelle est l'influence du conseil sur la stratégie / marketing des produits/ services de l'entreprise ?
5. Selon vous est ce qu'un conseil d'administration devrait discuter du marketing de certains produits / service de l'entreprise ?
6. Selon vous, quelle est l'influence du département /division marketing de l'entreprise sur les décisions du conseil ?
7. Quels sont les éléments qui touchent le fonctionnement de l'entreprise que vous discutez dans les réunions du conseil ?
8. Avez déjà entrepris des discussions au sujet du marketing de certains produits/ service de l'entreprise ?
9. Avez vous déjà discuter des sujets/ problèmes de marketing de l'entreprise ? Exemples ?
10. Quels moyens utilise votre conseil pour être à l'écoute des différents départements / divisions de l'entreprise ?

² Le présent guide fait partie intégrante d'un guide d'entrevue plus globale qui sera utilisé dans le cadre d'un projet de recherche sur les conseils d'administration financé par les autorités du marché financier du Québec (AMF) ainsi que la chaire de recherche CIFO de l'ESG-UQAM.