



HAL
open science

INFLUENCE DU PROFIL ENTREPRENEURIAL DANS L'ADAPTATION AUX MUTATIONS DU SECTEUR AGRICOLE.

Vincent Lagarde

► **To cite this version:**

Vincent Lagarde. INFLUENCE DU PROFIL ENTREPRENEURIAL DANS L'ADAPTATION AUX MUTATIONS DU SECTEUR AGRICOLE. : Analyses de l'évolution d'un échantillon d'exploitations diversifiées sur une trajectoire de 20 ans (1981-2003).. Colloque SOCIETE FRANÇAISE D'ECONOMIE RURALE. Les systèmes de production agricole: performance, évolutions, perspectives, Nov 2004, Lille, France. pp.1-15. hal-00839012

HAL Id: hal-00839012

<https://hal.science/hal-00839012>

Submitted on 26 Jun 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

LAGARDE Vincent
CREOP - IAE de Limoges
vincent.lagarde@unilim.fr
*En collaboration avec l'ENITA de Clermont-Ferrand,
UPRES TPA*



INFLUENCE DU PROFIL ENTREPRENEURIAL DANS L'ADAPTATION AUX MUTATIONS DU SECTEUR AGRICOLE

Analyses de l'évolution d'un échantillon d'exploitations diversifiées
sur une trajectoire de 20 ans (1981-2003).

Pour plus de détails sur cette étude, voir : Lagarde V., 2004, Influence du profil du dirigeant sur le type de diversifications en petite entreprise. Application au cas agricole, Thèse en Sciences de Gestion, Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Limoges, 420p (+ 215p annexes).

Résumé

L'étude de trajectoires historiques de 15 cas montre que la stratégie agricole est encore influencée par les références au modèle dominant qui conditionne la vision du dirigeant et la difficulté managériale des diversifications. On constate néanmoins que les entrepreneurs parviennent à s'affranchir des pressions pour tenter l'alternative, d'autant que le contexte s'assouplit avec le temps.

Mots-clés : Agriculture, diversification, stratégie, profil dirigeant, trajectoire historique, TPE-PME, modèle dominant, circuits courts, produits fermiers.

Abstract

The study of the choices of diversification shows that the agricultural strategy is still influenced by the references to the dominant model, which conditions the manager's vision and the difficulty of diversifications. It is noted nevertheless that profiles more undertaking, manage to be freed from the pressures to try the alternative; as far as the context is softened with time.

Key words

Agriculture, diversification, profile of the manager, dominant model, strategy, SME, profile, short supply chains.

INFLUENCE DU PROFIL ENTREPRENEURIAL DANS L'ADAPTATION AUX MUTATIONS DU SECTEUR AGRICOLE

Analyses de l'évolution d'un échantillon d'exploitations diversifiées
sur une trajectoire de 20 ans (1981-2003).

INTRODUCTION

Avec l'augmentation des fréquences des crises économiques, écologiques et sanitaires, et les réorientations de la PAC, le secteur agricole est incité à revoir sa politique, et les entreprises agricoles sont conduites à rectifier individuellement leurs stratégies. Il s'agit tant de sortir du modèle de développement d'après-guerre qui s'essouffle que de répondre aux nouvelles attentes formulées par l'environnement économique et social.

L'entreprise agricole doit désormais produire de la qualité, aménager l'espace, respecter l'environnement, etc., tout en continuant à assurer les fonctions économiques et productives initiales ; et ce à moindre coût. Ces mouvements qui consistent à quitter la norme productiviste spécialisée sont fréquemment qualifiés de diversifications (Coutureau, 1997 ; Laurent et al. 1998...).

Si toutes les entreprises sont concernées par ce phénomène, elles ne le sont pas dans les mêmes proportions. Certains agriculteurs n'ont pas attendu les tergiversations actuelles pour répondre aux nouvelles demandes. Les diversifications ont toujours existé en marge du modèle dominant, même si elles sont surtout en progression depuis deux décennies et reconnues depuis quelques années seulement.

Des typologies tentent de les catégoriser en extensification des systèmes, produits de qualité, agrotourisme, transformation et vente directe (Perrier et Capt, 1995), services ruraux, pluriactivité (Muller et al., 1989)...

Les façons dont ces activités sont conduites au sein de l'entreprise sont tout aussi variées. Elles peuvent n'être développées qu'en annexe complémentaire ou être l'activité principale de l'entreprise, et ce en spécialisation ou en pluriactivité, temporairement ou durablement...

Cette diversité montre que tous les agriculteurs n'adoptent pas les mêmes attitudes face aux évolutions de l'agriculture. Dans des situations agrotechniques et économiques comparables, deux dirigeants pourront opter pour des solutions différentes. Les logiques technico-économiques avancées par une partie de la littérature (Casson, 1991) et préconisées par l'encadrement institutionnel, ne permettent donc pas d'expliquer complètement ce phénomène.

S'interroger sur la façon dont les agriculteurs s'adaptent aux évolutions du secteur et aux nouvelles attentes, revient à se demander comment ils opèrent leurs choix de productions et activités parmi la profusion des formes constatées.

La littérature de gestion propose plusieurs facteurs explicatifs en la matière, qu'il est possible d'adapter au secteur agricole.

1- LES DETERMINANTS THEORIQUES DES CHOIX DE DIVERSIFICATION

Les théories générales de gestion peuvent s'appliquer au terrain agricole, à condition de prendre en compte les spécificités du contexte sectoriel.

11- MOTIVATIONS ET LOGIQUES DES COMPORTEMENTS DE DIVERSIFICATION

111- Une stratégie du changement, entre mouvement et état de diversité

Pour le gestionnaire, la diversification de l'entreprise est une stratégie de changement et de rupture par rapport à sa situation initiale. Elle consiste à développer une nouvelle offre sur un nouveau marché en ajoutant une activité à celles existant jusqu'alors (Ansoff, 1989). Elle se conduit dans des

proportions diverses, depuis la simple vente annexe de produits intermédiaires à nombreuses situations d'intégration verticale ou développements horizontaux, mais implique généralement d'acquérir des compétences supplémentaires et de changer d'environnement concurrentiel. Cela peut se traduire par la coexistence de plusieurs activités (diversité), mais aussi par l'abandon des activités d'origine (changement de métier).

Selon l'éloignement des activités par rapport aux composantes initiales du métier et des missions, les types de diversifications induisent différentes acquisitions de compétences supplémentaires. Les diversifications les plus fortes pourront nécessiter de véritables changements de métier et de mission, nécessitant des mutations culturelles et identitaires (Schein, 1985) ; renvoyant aux problèmes de focalisation sur le métier d'origine (Koenig, 1993) et de prégnance de l'histoire stratégique de l'entreprise.

112- Des logiques techniques et économiques

Le courant dominant a longtemps avancé que les choix des activités résultent de compromis rationalisés entre le contexte concurrentiel (contraintes et opportunités) et les potentialités de l'entreprise en fonction de ses activités d'origine (organisation, ressources, compétences, culture...).

Une partie de la littérature managériale voit dans la diversification une manœuvre défensive réservée par défaut aux entreprises moins compétitives (Penrose, 1963 ; Porter, 1991). D'autres auteurs relativisent cette optique et pensent qu'elle est aussi une stratégie audacieuse permettant de rechercher la croissance (Ansoff, 1989).

Ce débat rejoint les positions du secteur agricole où s'oppose le courant classique concevant la diversification comme une alternative pour les moins performants, dont les archétypes seraient le néo-rural en productions fermières et le pluriactif marginal. Alors que l'autre courant alternatif voit au contraire ces diversifications comme des innovations d'entrepreneurs ruraux, préfigurant l'agriculture porteuse du renouveau rural.

La pratique est évidemment plus nuancée. Selon sa situation sur son segment concurrentiel d'origine, l'entreprise développera soit une *diversification défensive* motivée par la nécessité de compléter ou remplacer une activité défaillante, soit une *diversification offensive* destinée à profiter d'un avantage concurrentiel et maîtriser de nouvelles positions (Détrie et Ramanantsoa, 1983). Ces motivations vont fortement conditionner le type d'activité sélectionné.

Suivant l'approche analytique, le choix de l'axe de diversification s'inscrit dans une des deux logiques de recherche de rentabilité financière ou de volonté de renforcer la performance de l'ensemble par la valorisation des liens entre activités (Calori et Harvatopoulos, 1988). Ces objectifs financiers et technico-économiques sont la plupart du temps combinés en petite entreprise. Les activités de diversification sont fréquemment liées à l'activité d'origine afin de réduire les risques issus des changements et exploiter des éléments communs (Martinet, 1983). Les pivots mobilisés sont le plus souvent axés sur des ressources tangibles comme une technologie, un équipement ou un produit (Rumelt, 1974). Ils peuvent également être articulés à partir de liens immatériels tel le savoir-faire, les marchés (Miles et Snow, 1978) ou les compétences managériales (Grant et Jammine, 1988). L'idéal étant de parvenir à dégager des synergies.

113- L'influence du profil du dirigeant en petite entreprise

La petite entreprise étant fréquemment unipersonnelle, sa stratégie est fortement conditionnée par le profil du dirigeant (Julien et Marchesnay, 1996). Tout au long du processus stratégique, il est le filtre qui perçoit le contexte, l'interprète et effectue les choix qui lui semblent opportuns. Le courant sociocognitif a ainsi fortement relativisé l'idéal d'un dirigeant rationnel cherchant à optimiser la situation sous contrainte, en montrant que les perceptions et décisions étaient influencés par les *préférences* économiques des dirigeants et leurs *références* sociales (Bertrand, 1996).

En matière de **préférences économiques**, la revue de la littérature sur l'entrepreneur (Boutillier et Uzunidis, 1999) se résume souvent à l'opposition de deux archétypes ébauchés par Smith (1967). Ces deux antagonistes réactif-suiveur et entreprenant-proactif (Julien et Marchesnay, 1996) induisent des comportements *spécialisateurs* ou plutôt *diversificateurs* (Very, 1991).

Le type réactif-suiveur est avant tout motivé par la pérennisation de son patrimoine. Il préfère la stabilité et se cantonne durablement dans son secteur et dans les activités qu'il connaît. Par convention et facilité, ce dirigeant adopte les valeurs dominantes de son environnement. Craignant les changements et les risques, l'éventuelle diversification sera plutôt réactive et privilégiera des activités de proximité présentant des liens tangibles avec l'activité de base ; de préférence par le produit et la technologie.

Au contraire l'entreprenant-proactif est dans une logique de croissance et de valorisation des capitaux. Sa motivation essentiellement économique va privilégier les activités les plus rentables, même si atypiques et plus risquées. Ses diversifications pourront être éloignées, combinant les ressources matérielles et intangibles. Il n'hésitera pas à innover, bousculer les normes et changer de métier s'il y voit un intérêt.

Ces préférences conduisent à adopter des postures différentes face au milieu (Salais et Storper, 1996), c'est à dire adopter différentes **références à l'environnement** (Martinet, 1983). Le dirigeant ne peut être réduit à ses seules caractéristiques économiques. Comme tout agent social il interprète son environnement et agit en conséquence (Daft et Weick, 1984). Il est alors essentiel de le replacer dans la société où il agit, en prenant en compte la façon dont la production est organisée et les valeurs reconnues légitimes (Boutillier et Uzunidis, 1999). Pour être intégré, il convient que les valeurs et actions des dirigeants soient en conformité avec les normes dominantes (GREPME, 1997).

La sphère d'action de la petite entreprise étant le plus souvent locale, les conditions de sa légitimité sociale seront essentiellement territoriales, notamment en milieu rural de par la proximité géographique des acteurs (Carter, 1996).

La petite entreprise rurale est ainsi soumise à la double obligation d'être compétitive (Porter, 1991) et intégrée dans son milieu (Fourcade, 1991). Et c'est encore plus vrai pour l'entreprise agricole qui est physiquement ancrée à son terroir (Rastoin et Vissac-Charles, 1999). Le secteur agricole étant historiquement lié aux politiques publiques (Allaire et Boyer, 1995), et la consommation alimentaire s'avérant de surcroît extrêmement tributaire des contextes sociologiques ; l'entreprise agricole sera particulièrement soumise à la question de la légitimité sociale de son action (Miclet et al., 1998).

En combinant ces deux légitimités économique et territoriale, Marchesnay (1998) dresse quatre profils *d'entrepreneurs ruraux* selon leurs situations concurrentielles fortes ou faibles découlant de leurs préférences économiques ; croisées avec leurs références à l'environnement local (degré d'insertion) qui conditionnent l'adhésion aux normes ou l'alternative [Tableau n°1].

Tableau n°1 : Typologie des entrepreneurs ruraux selon les préférences économiques et les références locales

		RÉFÉRENCES SOCIALES LOCALES	
		Légitimité territoriale	
		Faible Non adhésion, mal inséré	Forte Adhésion forte, bien inséré
PRÉFÉRENCES ÉCONOMIQUE	SUIVEUR RÉACTIF	<i>Isolé</i> DIVERSIFICATION SURVIE	<i>Notable</i> DIVERSIFICATIONS TRADITIONNELLES
	ENTREPRENANT PROACTIF	<i>Nomade</i> DIVERSIFICATIONS MANAGÉRIALES	<i>Entreprenant</i> DIVERSIFICATIONS INNOVANTES

Sources : D'après Marchesnay, 1998

On en déduit que les proactifs davantage orientés vers le marché, avec une vision stratégique plus large (Filion, 1991), risqueront des diversifications plus éloignées de l'activité de base (degrés élevés, liens moins tangibles) et des usages locaux (innovantes, atypiques). Cependant leur volonté d'adhésion aux valeurs locales peut varier. Le *Nomade* qui recherche plus une reconnaissance économique qu'une légitimité territoriale, ne s'embarrasse pas des conventions et aborde les diversifications qui lui semblent les plus opportunes, même si risquées et atypiques. L'*Entreprenant* est également un proactif n'hésitant pas à s'affranchir des usages, mais sa stratégie s'appuie au contraire fortement sur les ressources du terroir. Les diversifications pourront être en rupture avec les normes du secteur, mais dans une logique de valorisation locale.

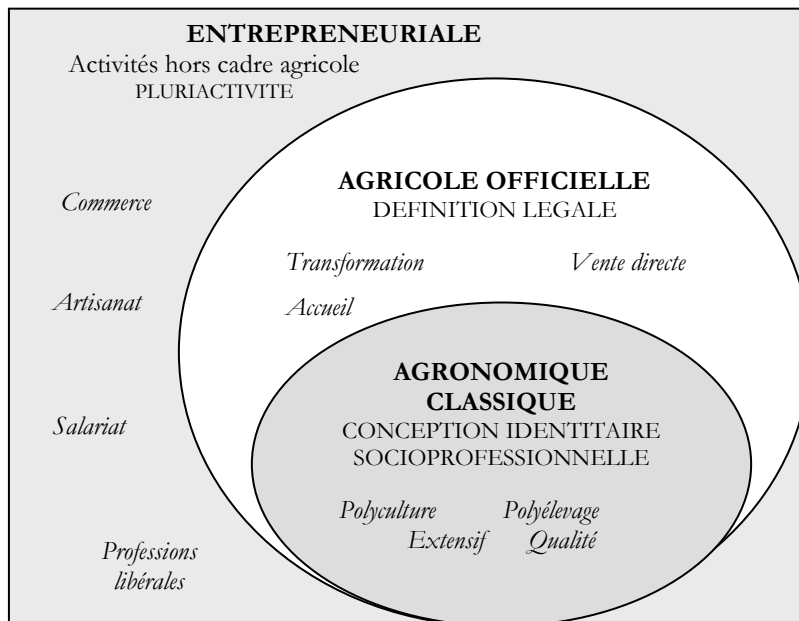
Au contraire, les suiveurs-réactifs préféreront des diversifications de proximité, liées par des pivots tangibles portant sur les processus et les produits, et de préférence classiques. Le *Notable* est un suiveur solidement implanté qui incarne la norme du secteur. Lorsque la diversification est envisagée, elle se conduit dans le cadre des activités traditionnelles et de proximité par crainte du risque. L'*Isolé* est un réactif faiblement immergé dans son territoire. Méfiant envers les changements et les risques, il peut néanmoins être contraint de se diversifier par obligation de survie. Sans attache aux valeurs locales, il pourra développer des diversifications atypiques, mais avec une faible efficacité économique.

12- UN REFERENTIEL DOMINANT COMME CONTINGENCE SPECIFIQUE AU SECTEUR AGRICOLE

Un test auprès de six exploitations agricoles diversifiées a montré que ces propositions ne sont pas suffisantes en agriculture. Il manque une dimension pour expliquer que des entrepreneurs refusent certaines diversifications rentables et répondant aux nouvelles attentes sociales, qu'un autre proactif en phase avec ces mêmes demandes ne soit pas reconnu par ses pairs, ou plus généralement qu'une exploitation puisse être considérée diversifiée en n'ayant qu'une seule production...

Ces interrogations renvoient à une caractéristique essentielle des contingences agricoles : la position socioprofessionnelle du dirigeant et de son entreprise face à un modèle dominant institutionnalisé.

Schéma n°1 : Visions sectorielles et degrés des diversifications en agriculture



Source : Lagarde, 2004

Le métier d'agriculteur dans ses composantes techniques et culturelles actuelles s'est construit au sortir de la seconde guerre mondiale avec un état d'esprit d'industrialisation et de spécialisation productiviste, dans lequel l'agriculteur, devenu simple maillon de la chaîne agroalimentaire,

abandonnait la transformation et la commercialisation pour se cantonner à la production de matières premières (Allaire et Boyer, 1995). Cette modernisation technique et économique a également eu des conséquences culturelles et sociales. En se faisant technicien, le paysan est identitairement devenu agriculteur et a acquis un statut professionnel (Montlibert, 1996). Le modèle s'est ainsi cristallisé dans les institutions agricoles au point que tout agriculteur et son exploitation sont intellectuellement et physiquement positionnés et perçus par rapport à ce référentiel sectoriel.

En agriculture, le champ des références comporte ainsi une dimension supplémentaire de relation aux valeurs et normes du modèle dominant institutionnel (Mallein et Cautrès, 1992). Ce qui aura deux séries de conséquence sur les diversifications : toute activité ou production peut être analysée en fonction de son éloignement culturel et identitaire du métier d'agriculteur, mais également en termes d'intégration ou de sortie du cadre institutionnel et juridique [Schéma n°1].

121- Trois conceptions de l'agriculture et des diversifications

Le modèle dominant n'est pas unanimement perçu et interprété par les acteurs. Il est possible de distinguer à travers la littérature du domaine et les discours, trois conceptions de l'agriculture qui correspondent également à trois degrés croissants de diversifications par rapport au secteur.

La conception **agronomique classique** est celle du modèle dominant d'origine. Dans cet état d'esprit, l'entreprise agricole est spécialisée sur la production intensive d'animaux et de végétaux. La diversification est envisagée par défaut et ne peut concerner que la polyculture et le polyélevage. Face aux pressions sociales, cette approche intègre aujourd'hui les nouveaux débouchés industriels (énergie, chimie), et les assouplissements du processus productif (*extensif, plein-air, démarche qualité*) (Bonny et al., 1995).

La **vision agricole** est la conception officiellement dispensée par les institutions agricoles. C'est celle qui conditionne le statut d'agriculteur et l'attribution des aides publiques. Elle a suivi les évolutions législatives qui intègrent désormais les activités dans le prolongement de l'acte de production ou qui ont l'exploitation pour support (loi rurale 1988). Ce qui comprend la transformation, la vente directe, l'accueil touristique et certains services (Couturier, 1994) ; mais exclut la pluriactivité qui conduit à changer de régime et de statut.

L'**approche entrepreneuriale** va considérer toutes les activités opportunes pour l'entreprise, qu'elle que soit leur ampleur (activité annexe/ principale) ou statut (agricole, artisanale, commerciale, salariée...).

122- Conséquences managériales : différents degrés de diversifications

Les diversifications demeurant dans le giron de l'approche *agronomique* se mènent dans un contexte favorable. L'agriculteur trouve non seulement des techniciens spécialisés pour le conseiller, mais également des financements publics et bancaires adaptés.

C'est un peu moins vrai pour les diversifications de type *para-agricole* (accueil, vente directe), qui bien qu'officiellement intégrées sont encore trop récentes pour disposer du même arsenal administratif et économique. Les conseillers spécialisés sont moins nombreux et ne disposent pas de suffisamment de références. Les banques sont plus frileuses par défaut des repères et de soutien public. Faute d'aides à la production et de filières organisées, ces activités sont de surcroît davantage sujettes aux aléas des marchés.

La situation est encore plus délicate pour les diversifications conduisant à la pluriactivité. Les entrepreneurs naviguent d'une consulaire à l'autre, sans parvenir à obtenir d'information globale. Ils doivent jongler avec les statuts juridiques, fiscaux et sociaux (Benjamin, 1996) et la solidarité professionnelle est souvent tiède.

123- Incidences sur le profil entrepreneurial

L'exploitant dans une logique *agronomique* conduit un raisonnement essentiellement économique et technique, en adéquation avec sa culture professionnelle. Les diversifications ne s'envisagent que si elles ne remettent pas en cause la focalisation du métier sur la production de matières premières.

Le dirigeant développant l'accueil et la vente directe est conduit à aborder techniquement de nouveaux métiers, avec leurs savoir-faire et environnements concurrentiels distincts de l'agriculture. Il manifeste des considérations techniques et managériales plus vastes, mais pour autant limitées au cadre légal excluant la pluriactivité. La vision est plus profonde, mais reste contrainte par les bornes juridiques.

Le profil dans la troisième optique entrepreneuriale va envisager toutes les activités qui semblent opportunes, sans se limiter aux conceptions corporatistes du métier (identité, histoire), ni juridiques (pluriactivité). Le patrimoine de l'exploitation est utilisé pour développer des « *services fermiers* », soit liés à l'agriculture, soit intégrés dans une logique territoriale locale, plutôt que de filière sectorielle (Muller et al., 1989).

En agriculture, l'attitude face à la diversification s'avère donc classiquement conditionnée par les préférences économiques et les références sociétales territoriales, mais avec de surcroît une forte dimension socioprofessionnelle. Comme pour les références locales, il est possible de distinguer les dirigeants selon leur proactivité et leur positionnement face au modèle dominant. Il y aura ainsi des entrepreneurs dans l'institution et d'autres hors normes, et des suiveurs-réactifs fidèles au système et certains en dehors (Mallein et Cautrès, 1992).

2- ETUDE DES TRAJECTOIRES D'UN ÉCHANTILLON D'EXPLOITATIONS ALTERNATIVES

La validation de ces propositions a consisté en la réactualisation d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques précédemment étudiées par l'ENITA de Clermont-Ferrand en 1982 (Marchand, 1982) puis 1991 (Lagrange et Lelièvre, 1994). Ce terrain présente l'intérêt de concerner des entreprises considérées comme alternatives dès 1981, il offre une perspective historique, et les questionnaires originels permettent une vérification des propos rétrospectifs de 2003. La dimension historique a permis d'étudier les évolutions stratégiques des entreprises, ainsi que le profil des dirigeants (Lagarde, 2004).

Sur les 79 exploitations réparties en 43 départements de montagne dans l'enquête originelle, nous nous sommes limité à la zone géographique de cinq départements du Massif-Central (Limousin-Auvergne) et avons travaillé sur les 15 dirigeants recensés encore en activité sur ce territoire en 2002. Le questionnaire semi-directif portait sur l'histoire du dirigeant et de l'entreprise (récits de vie), les activités et productions, le mode de gestion, les motivations, les relations avec l'environnement... L'entretien était complété par une visite de l'entreprise. L'étude des cas s'est inspirée de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967).

21- REALITÉ DU PROFIL EN TERMES DE PRÉFÉRENCES ET RÉFÉRENCES

Il ressort que le profil ainsi retenu (préférences économiques, adhésion aux valeurs locales et aux références professionnelles) intervient effectivement aux différentes étapes stratégiques de la diversification : dès la perception des opportunités (champ de vision), dans l'opération des choix (type de logique, degré de risque) ; ainsi que dans leur modalité de mise en œuvre (liens, activité annexe ou principale), et leur évolution dans le temps (maintien, abandon, modifications).

211- L'influence des normes locales et professionnelles

Les influences peuvent être **psychosociologiques**. Les valeurs et usages locaux pèsent, mais n'ont pas autant d'incidence que les normes professionnelles du fait qu'ils n'impliquent souvent qu'une moindre insertion sociale. Néanmoins certains alternatifs ont mal vécu la mise au banc des premières années, ce qui peut dérouter les moins assurés et les conduire à remettre en cause leurs choix atypiques si les résultats économiques ne suivent pas.

La vision sectorielle conditionne davantage la largeur des diversifications concevables. Les dirigeants en vision *agronomique* n'envisagent pas les activités *agricoles* et *entrepreneuriales*, voire les rejettent. « *On n'a pas le temps d'aller vendre, c'est pas notre métier* » (Bargassa, éleveur-céréalière). A la limite ils peuvent comprendre que d'autres s'y essaient, mais ils sont septiques sur la rentabilité et la durabilité de ces systèmes. Ils demeurent dans des considérations techniques et les diversifications se font essentiellement sur les pivots processus et produits. Ils ne se sentent pas diversifiés lorsqu'ils sont en polyculture et polyélevage, mais par contre perçoivent la certification qualité comme une diversification. Les agriculteurs en vision *agricole* ne sont pas hostiles aux autres formes de diversification, mais ils craignent souvent les conséquences administratives et fiscales de la pluriactivité. Cela peut les conduire à limiter leur développement.

Mais les **pressions** sont également **pratiques**. Plusieurs exemples d'activités développées sous préconisation de l'encadrement (consulaires, fournisseurs) confirment que les institutions entraînent les producteurs dans des vagues successives de modes éphémères qui s'épuisent inéluctablement du fait de la politique de masses (Fottorino, 1989). « *On fait de la lentille depuis 3 ans (...) Au début c'était rentable, on faisait 10 ha, mais l'an dernier, la coopérative nous a réduit la surface par 2, à cause de la surproduction. Comme c'était rentable, tout le monde s'y est mis, et il y en a eu trop* » (Frotjos 1, producteur laitier).

Le développement n'est encouragé qu'au sein des activités classiques. L'encadrement juridique et économique devient alors une barrière institutionnelle pour ceux qui veulent s'en extraire. Faute de statut spécifique, les transformations fermières doivent par exemple s'aligner sur les lourdes normes agro-industrielles qui obligent à des investissements disproportionnés par rapport aux volumes produits. La sortie partielle (pluriactivité) ou totale (reconversion) du statut induit d'importants changements et coûts qui peuvent relativiser l'intérêt du projet. Les activités peuvent être volontairement limitées par la crainte de dépasser certains seuils fiscaux, ou réglementaires (part du CA, seuil du forfait fiscal). L'environnement institutionnel agricole présente de plus des conditions fiscales et économiques qui incitent les dirigeants à y demeurer.

Toutes ces difficultés peuvent servir d'arguments rationalisés pour justifier une vision sectorielle *agronomique* et le maintien dans les systèmes classiques.

Néanmoins, tous les dirigeants ne subissent pas ces pressions de la même façon, les réactifs-suiveurs s'avèrent plus sensibles. La diversification étant une rupture encore plus forte que dans les autres secteurs, elle émane le plus souvent de caractères audacieux et/ou dissidents, davantage conformes à l'entrepreneur.

212- Prééminence des préférences économiques

Les préférences économiques hiérarchisent le plus souvent les références. Les entrepreneurs se retrouvent tant dans le modèle dominant, qu'à l'extérieur. Ils sont majoritaires dans notre échantillon d'atypiques. Dans les deux cas, ils font preuve d'audace et d'esprit de rupture lorsque c'est l'intérêt de l'entreprise. Ils ont des visions stratégiques plus larges et plus longues que les suiveurs. Même lorsqu'ils sont en vision *agronomique*, ils envisagent et abordent des productions et activités plus éloignées. Ils sont généralement plus ouverts aux diversifications agricoles et pluriactives. Ce qui permet à certains d'y passer en cours de trajectoire.

Contrairement à certaines idées reçues, les diversifications ne sont pas des échappatoires pour les moins compétitifs, et **la croissance n'est pas l'apanage des entrepreneurs**.

La plupart des diversifications, même chez les entrepreneurs, étaient motivées par des objectifs familiaux (augmenter les ressources du ménage, procurer un statut et un revenu à un membre, maintenir un patrimoine à transmettre), qui sont habituellement attribués aux suiveurs-réactifs. Il a ainsi fallu relativiser la définition de l'entrepreneur et du suiveur ordinairement fondée sur l'opposition entre les buts de croissance et de pérennité patrimoniale. En agriculture, du fait des contingences sectorielles, les entrepreneurs ne sont pas caractérisés par leur propension à la croissance, et les réactifs par leur objectif de pérennité patrimoniale.

En contradiction avec la littérature entrepreneuriale, la croissance est ainsi le plus souvent le fait de suiveurs. Avec l'instauration du modèle productiviste, elle est devenue le mot d'ordre de toute la profession (Iris, 1996); que ce soit pour les moyens de production et les rendements. Le choix politique d'une agriculture exportatrice à bas prix a transformé l'agrandissement en contrainte concurrentielle et principal moyen de compenser la baisse des cours et des revenus (Coutureau, 1997). En conséquence, les agrandissements de surfaces et cheptels, et l'augmentation des chiffres d'affaires constatés chez la plupart de nos agriculteurs sur la période de 20 ans, ne peuvent être considérés comme la manifestation d'un profil entrepreneur, car cette croissance est idéologiquement marquée et souvent perçue comme inéluctable. Les entrepreneurs ont plutôt cherché la croissance dans la différenciation et la diversification qui sont perçues comme des moyens de maintenir ou augmenter les revenus sans passer par un agrandissement (Lagrange et Lelièvre, 1994), trop représentatif d'un système qu'ils critiquent. Ainsi, ce sont paradoxalement les suiveurs qui sont les plus nombreux à ne voir que la solution de l'agrandissement pour maintenir leurs revenus.

L'esprit d'entreprise se manifeste clairement dans la variété des diversifications envisagées, et dans la façon de les mettre en oeuvre. **Les entrepreneurs sont plus audacieux et plus efficaces dans les diversifications**. La largeur de la vision stratégique permet une vision sectorielle plus vaste, même si elle n'est pas systématiquement mise en pratique.

Les dirigeants proactifs ont développé *les diversifications les plus poussées*, jusqu'à sortir du statut agricole, soit en pluriactivité (commerce de bestiaux), soit radicalement en changeant de profession (négoce de bois, salaison industrielle, travaux publics). Leurs préférences économiques priment sur leurs références et permettent une vision sectorielle plus vaste. Ils n'hésitent pas à s'affranchir des conventions et difficultés s'ils estiment que c'est l'intérêt de leur entreprise. La plupart des dirigeants en diversifications de type *agricole* ou *entrepreneurial*, sont des entrepreneurs. Ceux restés dans le modèle *agronomique* l'ont fait par idéologie, et ont toujours fait preuve d'innovation et d'autonomie par rapport aux prescriptions de l'encadrement. Ils semblent ainsi plus aptes à concevoir les enjeux actuels du secteur agricole en lien avec les problèmes de société, qu'ils perçoivent moins comme des contraintes.

Les diversifications des entrepreneurs sont souvent plus éloignées de l'activité de base, et du métier d'agriculteur que celles des suiveurs. Les pivots utilisés sont également plus complexes. Leurs trajectoires sont ainsi davantage variées. Sur les douze entrepreneurs recensés en 1981, la moitié était en diversification de type *agricole* (transformation, vente directe) et un en pluriactivité. Soit sept entrepreneurs sur douze qui se situaient en diversifications sectorielles fortes. En 1991 cinq sont en diversifications *agricoles*, trois en pluriactivité, et un a changé de profession (9/12). En 2003, il ne reste que huit entrepreneurs. Quatre sont encore en produits fermiers, il n'y a plus qu'un seul pluriactif, mais trois ont évolué vers d'autres professions.

Leurs diversifications s'appuient nécessairement sur les produits et technologies de la base agricole, mais elles utilisent *davantage de pivots intangibles* (liens managériaux, connaissance du secteur, savoir-faire commercial). Les proactifs réalisent ainsi plus d'investissements immatériels (mercatique, conseils, formation...). Les producteurs fermiers ont dû acquérir les savoir-faire

artisans et commerciaux d'aval (charcuterie, fromage, pâtisserie). Ceux devenus prestataires de services ont démultiplié des connaissances agricoles et y ont ajouté un sens commercial pour en faire des activités spécifiques (négoce de bestiaux ou de bois, travaux publics, mécanique).

Les suiveurs privilégient les diversifications de proximité, liées par des éléments concrets du processus productif (immobilisations, matériel, processus, produit). Ils peuvent également s'appuyer sur des savoir-faire, mais alors liés à la fonction agricole de base (culture, élevage, machinisme). Les compétences exigées diffèrent peu de celles d'origine. Les liens sont essentiellement physiques. Ce ne sont que des diversifications de proximité (Rochet, 1981).

Néanmoins, comme la littérature l'annonçait (Marchesnay, 1998 ; Cautrès et al., 1993), des réactifs-suiveurs peuvent également entrer dans des diversifications éloignées si l'urgence l'exige, car le besoin de survie prime sur l'aversion au risque. Ils privilégient alors les choix contribuant à valoriser leur patrimoine immobilier, ou dégagant simplement des financements supplémentaires (pluriactivité). Ces systèmes sont généralement peu efficaces.

Conformément à ce qu'annonçait leur profil, *les entrepreneurs sont innovants*. Il a pu s'agir d'introduction d'espèces ou de productions nouvelles pour la région (fruits rouges, gibier, charcuterie fermière, énergie-bois), d'améliorations techniques des systèmes productifs (polyculture-élevage, sélectionneur porcins, zéro pâturage, insémination artificielle, bâtiment), ou de transfert de formes d'organisations (entreprises collectives, hypogroupes, méthodes industrielles)... Ils sont souvent en avance sur leur encadrement technique et doivent inventer leurs solutions eux-mêmes faute de suivi, parfois même contre les normes de l'institution. Ils préfèrent alors « *faire à leur idée* » quitte à perdre des subventions. Le désir d'*autonomie* de décision est ainsi important. Il se manifeste surtout par un recul envers les conseils des prescripteurs, une plus grande latitude par rapport aux pressions de l'environnement concurrentiel (financeurs, clients, fournisseurs...) et une défiance envers les subventions dont les conditions d'octroi contraindraient leur stratégie. L'autonomie est couramment invoquée par les entrepreneurs pour expliquer leurs choix stratégiques et leurs formes de diversifications. Dans ce secteur formaté et normalisé, l'indépendance intellectuelle est souvent une condition pour l'innovation (Soriano, 1985 ; Lauret, 1995).

Pour les suiveurs, les références sectorielles reprennent le dessus. Ils n'ont pas les mêmes comportements selon leur vision sectorielle. Leurs sources d'information sont beaucoup moins variées que celles des entrepreneurs. Ils se conforment aux pratiques locales et prescriptions du secteur, rechignant à se diversifier, hormis dans des productions traditionnelles de proximité. Les réactifs en activités *agronomiques* ont ainsi tendance à investir massivement et s'agrandir parce que l'institution et la culture professionnelle le valorisent (Mallein et Cautrès, 1992), même si c'est préjudiciable à leur entreprise.

22- DYNAMIQUE HISTORIQUE DES HOMMES ET ENTREPRISES SUR 20 ANS

L'échantillon a beaucoup évolué en 20 ans. Globalement les systèmes se sont simplifiés et les profils un peu émoussés. Les contextes environnementaux ont également changé.

221- Simplification des systèmes et altération des profils

Les entreprises ont fortement simplifié leurs systèmes et réduit le nombre d'activités en se recentrant sur une ou deux productions. Il y a moins de dirigeants alternatifs et d'entrepreneurs.

Il n'y pas eu plus d'échecs économiques dans les productions alternatives au modèle dominant que dans les classiques. Mais les entrepreneurs atteignent mieux leurs objectifs que les réactifs, même hors secteur. Cela peut s'expliquer par des choix de progressivité et la mise en œuvre d'organisations cohérentes. La passivité économique n'est pas systématiquement sanctionnée si elle est dans la norme encadrée et aidée.

Le **recentrage** concerne 11 des 15 exploitations, et touche indifféremment tous les types de profils. Paradoxalement, alors qu'on n'a jamais autant parlé des diversifications, notre modeste échantillon confirme les tendances statistiques qui constatent l'augmentation de la spécialisation des exploitations et une diminution des activités annexes comme la vente directe (Agreste, 2001)

En 1981, tous les agriculteurs de l'échantillon avaient été retenus parce qu'ils avaient des activités principales ou secondaires atypiques. Cette variété a fortement diminué depuis. Six agriculteurs en productions fermières et vente directe ont arrêté sur les 8 d'origine, et se sont recentrés sur une activité principale de type agronomique commercialisée à la filière (3 n'ont plus qu'une seule production). Trois autres exploitations diversifiées dans des activités atypiques (canards gras, transport de marchandises, bois de chauffage et piquets) les ont abandonnées et se sont également recentrés sur leurs productions classiques (bovins lait, bovin viande, porc industriel).

Les raisons de ces renoncements sont multiples, et généralement combinées. En positif, les causes qui avaient motivé les activités annexes ont disparues ou ne sont plus aussi aiguës. Souvent il s'agissait d'augmenter les revenus pour pallier les besoins temporaires du ménage, ou procurer une activité à un membre de la famille (conjoint, enfant). Le nombre d'UTAF de l'exploitation a souvent diminué, généralement parce que le conjoint travaille désormais à l'extérieur dans la moitié des cas (contre 3 en 1981). Le recentrage des entreprises masque donc une diversification par la pluriactivité du ménage (Butault et al., 1999). Ainsi, alors que la période 1981-1991 a vu l'installation de 6 conjoints, la pluriactivité des couples s'est amplifiée entre 1991-2003. Cinq femmes ont pris un emploi à l'extérieur, à temps partiel ou complet. Ce qui a simultanément réduit la main d'œuvre et déplacé la solution du revenu d'appoint. Il s'agit indifféremment de petites ou grandes exploitations, en productions classiques ou diversifiées. Notons que les dirigeants ont conservé leur vision *agricole* ou *entrepreneuriale*, même après le recentrage en productions *agronomiques*.

S'y ajoutent généralement des causes subies. Les contextes juridiques et administratifs se sont fortement durcis. Les normes sanitaires sont beaucoup plus drastiques et obligent à d'importants investissements pour la transformation et la commercialisation des produits fermiers. Ce qui a conduit la plupart à abandonner, et quelques uns à augmenter les volumes et se concentrer sur cette combinaison d'activité afin d'amortir les investissements. Deux agriculteurs ont ainsi une importante activité de transformation-vente (220.000 l de lait, 650 porcs par an), les amenant à la limite du statut artisanal.

La pluriactivité peut aussi être fiscalement et administrativement lourde à gérer. Trois pluriactifs ont ainsi décidé de se consacrer entièrement à leur activité secondaire (salaison industrielle, scierie mobile et construction de chalets, location d'engins de chantier) et ont cessé l'activité agricole plus contraignante.

Les profils entreprenants et alternatifs se sont fortement atténués sur la période. Les profils ne sont pas immuables dans le temps. La littérature entrepreneuriale montre que les préférences évoluent au détriment de l'esprit d'entreprise (Marchesnay, 1997). En accumulant du capital, fondant une famille et vieillissant, l'entrepreneur s'émousse et devient plus suiveur. La plupart des entrepreneurs identifiés en 1991 sont bien moins audacieux en 2003. Il semble que ce ralentissement de l'entreprise intervienne lorsque le dirigeant atteint la cinquantaine. Plusieurs ont expliqué que cette période correspondait à la fin d'un cycle d'investissement, combiné à une diminution des besoins familiaux. Ils hésitent alors à se lancer dans de nouveaux emprunts qui obligeraient à revenir dans un rythme d'activité intense. *On pense arrêter tous les deux une fois les emprunts finis (...). On en a marre du travail tous les jours à 5h30 du matin, tous les jours de la semaine, tous les jours de l'année* (Hourvari, produits laitiers). Ils hésitent d'autant plus si la succession n'est pas assurée. La dégradation du contexte économique agricole amplifie cette appréhension.

Les dirigeants sont également beaucoup moins alternatifs et mieux intégrés. Cela tient en partie à l'abandon des activités atypiques pour certains, mais également aux changements environnementaux.

222- Modification des contextes environnementaux

L'influence des politiques agricoles est réelle, mais en terme de tendances sur le moyen et long terme plutôt que de saisies d'opportunités à échéance courte. L'optimisation des primes n'est pas ressortie de façon flagrante, même si elle est plus marquée chez les suiveurs en productions agronomiques.

Les anciens alternatifs sont désormais intégrés territorialement et professionnellement. Sur la période de 20 ans, presque tous reconnaissent que les relations avec l'environnement se sont nettement améliorées. Les difficultés qu'ils invoquent en premier lieu ne sont plus l'incompréhension des voisins, l'absence de soutien voire l'obstruction des institutions; mais comme leurs collègues classiques, la lourdeur administrative du métier et la pénibilité du travail.

Cette meilleure intégration provient parfois du fait que leur stratégie se normalise et que leur profil se standardise, mais s'explique surtout parce que les environnements progressent vers plus d'ouverture. **Les institutions professionnelles ont souvent évolué de la vision agronomique vers la conception agricole.** Le phénomène est particulièrement sensible pour les alternatifs rattrapés lorsque l'approche officielle s'est étendue à la vente directe et à l'agri-touristique : « *Il y a 15 ans on n'a trouvé personne pour nous prêter de l'argent ou nous aider et maintenant on est dans la plaquette de la Chambre* » (Lagoutte, ferme-auberge, charcuterie fermière).

En conséquence, des suiveurs se sont lancés dans les diversifications para-agricoles au fur et à mesure de leur acceptation par la profession et sont aujourd'hui présents dans l'accueil et les produits fermiers.

Bien que les références professionnelles agricoles se soient amendées, elles restent en retard par rapport aux attentes sociétales et ont même perdu de leur assise rurale. **La légitimité sociale des agriculteurs classiques s'est dégradée.** Anciens légitimes, les agriculteurs en systèmes agronomiques, même entreprenants, se sentent moins soutenus par l'environnement local et le reste de la population. Le découplage des valeurs sectorielles et sociétales, avec simultanément une désagricolisation du territoire rural (Coutureau, 1997) entraînent une perte de la légitimité locale des classiques. Même les entreprenants sont désabusés. « *Je suis dégoûté. Il n'y a presque plus d'agriculteur sur la commune, et aucun au conseil municipal. Comment voulez-vous qu'ils comprennent nos problèmes, ils travaillent tous en ville la journée...* » (Bargasse ; céréales- ovins). Les producteurs classiques sont de ce fait plus pessimistes que les autres. « *On saurait plus quoi faire, il n'y a plus grand chose qui marche* » (Sadochaud ; Bovins, porcs industriels). Certains se réfugient dans les sphères professionnelles où ils sont encore valorisés.

Au bout de périodes variables selon le profil et le système, **les alternatifs entreprenants** finissent par investir l'environnement classique et **conquièrent leur légitimité.** Six dirigeants de l'échantillon sur 15 sont, ou ont été, élus municipaux, et presque un tiers est responsable professionnel.

Avec le temps, l'entreprise atypique parvient à s'imposer comme légitime si elle est dynamique. D'abord au sein des sphères en attente d'une autre agriculture (consommateurs, urbains), puis auprès du territoire qui finit par reconnaître son utilité (emplois locaux, achats et ventes de proximité...) ; et enfin auprès du secteur agricole qui évolue. Ce qui confirme que les normes et valeurs territoriales et sectorielles se modifient sous les pressions sociétales, mais également que ces entreprenants contribuent à cette évolution une fois parvenus aux responsabilités dans les institutions (Cautrès et al., 1993).

CONCLUSION

Il est prévu d'étendre cette étude exploratoire au reste de l'échantillon d'origine afin de lui donner une perspective quantitative. Mais cette première approche par les préférences et références, notamment au regard du modèle dominant, confirme déjà plusieurs autres travaux qui regrettent que l'encadrement agricole ne prenne pas davantage en compte les traits psychosociologiques de l'agriculteur pour comprendre et conseiller sa stratégie.

La dimension historique a permis de vérifier que les intentions des dirigeants quant à l'avenir se vérifiaient globalement. Concernant leur entreprise, la confiance peut se mesurer dans les prévisions de transmission (Macombe, 2003). Les entreprises susceptibles d'être reprises par les enfants sont toutes dirigées par des entrepreneurs. Cette plus grande assurance tient non seulement à leur mentalité, mais aussi au fait que leurs entreprises sont en meilleure situation que la moyenne constatée, en matière de revenu, rythme de travail et autonomie. Ils pensent globalement être en mesure de s'adapter aux difficultés à venir.

Les suiveurs-réactifs ont fréquemment abandonné l'ambition de transmettre. Ils subissent davantage les aléas du secteur, surtout quand ils sont dans des productions de type *agronomique*. « On n'a personne derrière. L'aîné n'aime pas traire, il préfère être ouvrier, c'est moins astreignant. [Les filles] n'ont jamais voulu être agricultrices, jamais. Et on les a pas poussées » (Frotjos1, lait filière, lentille). Ce fatalisme les rend très pessimistes quant au devenir de la profession, et en conduit même certains à déconseiller l'installation aux jeunes (« J'ai rencontré plusieurs jeunes qui veulent reprendre, qui sortent des écoles et qui rêvent. Je les décourage de faire ça » ; Fario, pisciculteur).

Tous les profils et systèmes ressentent une accélération de la dégradation du contexte, notamment avec le découplage des aides de la réforme de Luxembourg, qui rend l'avenir encore moins lisible.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agreste, *La diversification des exploitations*, Agreste Cahiers, www.agreste.agriculture.gouv.fr, 2001.
- Allaire G., Boyer R., (ed). *La grande transformation de l'agriculture*, INRA-Economica, Paris, 1995.
- Ansoff H.I. *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, 282p.
- Benjamin C. *Emploi et pluriactivité dans les exploitations agricoles. Analyse théorique et application au cas Français*. Economica, Paris, 1996, 197p.
- Bertrand N. *Ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territorial*. Thèse, Grenoble II, 1996, 320p.
- Bonny S. *Les conditions de l'efficacité dans la production agricole*. In L'agriculteur et son milieu. Dunod, Paris, 1995, 189p.
- Boutillier S., Uzunidis D. *La légende de l'entrepreneur. Le capital social de l'entrepreneur ou comment vient l'esprit d'entreprise*. Alternatives Economiques-Syros, Paris, 1999, 153p.
- Butault J-P, Delame N, Krebs S, Lerouillois P. *La pluriactivité : un correctif aux inégalités du revenu agricole*. Economie et statistiques, Paris, 1999, n°329-330, 9/10, p165-180.
- Calori R., Harvatopolous Y. *Diversification : les règles de Conduite, Harvard l'Expansion*, Printemps, 1988, p48-59.
- Carter S. *The indigeneous rural enterprise : Characteristics and change in the british farm sector*. Revue Entrepreneurship and Regional Development, 1996, n°8, p345-358.
- Casson M. *L'entrepreneur*, Economica-Gestion, Paris, 1991, 388p.
- Cautrès B. Gerbaux F, Mallein P, Carof A, Dubreuil C., Marchat J-F, *Innovations économiques et développement rural en Limousin : Agriculteurs, Artisans, Patrons de PME*. Enquête exploratoire. TPR Rhône-Alpes, Massif central, 1993, 91p.
- Coutureau G. *Groupes domestiques et recomposition sociale de l'agriculture. Le cas des micro-exploitations agricoles du piémont pyrénéen*. SFER, Paris, Economie Rurale, n°241, 1997, Sept-oct, p27-33.
- Daft Rl., Weick KE., *Toward a model of organisations as interpretation systems*. Academy of Management Review. 9,2. 1984, p284-295.
- Desreumaux A. *Stratégie*. Paris, 1993.
- Détrie J.P., Ramanantsoa B. *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, Paris, 1983, 224p.

- Filion, L.J. *Visions et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*. Les Editions de l'entrepreneur, Montréal, 1991.
- Fottorino E. *La France en friche*. Lieu Commun, Paris, 1989, 208p.
- Fourcade C. *Petite entreprise et développement local*. ESKA, Paris, 1991.
- Glaser B.G., Strauss A.L., *The discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*, London, Wiendenfeld and Nicholson, 1967.
- Grant R., Jammine AP. *Performance Differences Between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories*. Strategic Management Journal. Vol 9, n°4, 1988, p333-347.
- GREPME. *Les PME ; bilan et perspectives.*, 2^{ème} éd, Economica. Boucherville, Québec, 1997, 364 p.
- Iris G. *Evolutions, Mutations et perspectives de l'agriculture du pays de Bouxwiller*, Thèse sociologie rurale, Strasbourg 2, 1996, 398p.
- Julien P.A., Marchesnay M. *L'entrepreneuriat*. Economica, Paris, 112p, 1996.
- Koenig G., *Management stratégique. Vision, manœuvre et tactiques*, 2^{nde} ed, Paris, Nathan, 1993, 400p.
- Lagarde V., 2004, *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversifications en petite entreprise. Application au cas agricole*, Thèse en Sciences de Gestion, Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Limoges, 420p (+ 215p annexes),
- Lagrange L. et Lelièvre J. *Evolution d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques. 1981-1991. Enseignement et perspectives*. Document de travail, ENITA de Clermont Ferrand, 1994, 96p.
- Laurent C, Cartier S, Fabre C, Mundler P, Ponchelet D, Rémy J. *L'activité agricole des ménages ruraux et la cohésion économique et sociale*. SFER, Paris, Economie Rurale, n°224, mars-avril, 1998, p12-21.
- Lauret F. *Les agricultures méditerranéennes : nord et sud, deux destins différents*. In DEMETER 96. Economie et stratégies agricoles. Armand Colin, Paris, 1995, 255p.
- Couturier I. *La diversification en agriculture, aspects juridiques* ; L'Harmattan, Paris, 1994, 500p.
- Macombe C. *Ethique et pérennité chez les exploitants agricoles*. Thèse en sciences de Gestion, Clermont-Ferrand 1, 2003, 362p (+ annexes 237p).
- Mallein P. et Cautres B. *Enquêtes auprès des chefs d'exploitations agricoles en Auvergne, Limousin et Rhône-Alpes. Typologie des profils de valeur en agriculture*. TPR Grenoble, 1992, 190 p.
- Marchand J., *Les activités complémentaires des agriculteurs en montagne*. Tome 1, INARM, Marmilhat, 1982, 78p.
- Marchesnay M. *L'entrepreneuriat rural en quête de légitimité*. In *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*. Economica, Paris, 1998, 371p, 199-220.
- Marchesnay M. *Le management stratégique*, In GRPME (1997), *Les PME, Bilan et perspectives*, Québec, 1997, p101-126.
- Martinet, A.C., *Stratégie*. Vuibert gestion, Paris, 1983.
- Miclet G, L Sirieix, S Thoyer (ed.). *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*. Economica, Paris, 1998, 371p.
- Miles RE. et Snow CC. *Organisational strategy, Structure, and Process*, Mc Graw Hill, New York, 1978.
- Montlibert C. (de). *Evolutions, mutations et perspectives de l'agriculture du pays de Bouxwiller*. Thèse sociologie rurale, Strasbourg II, 1996, 398p.
- Muller P., Gerbaux F., et Faure A. *Les entrepreneurs ruraux*, L'Harmatan, Paris, 1989, 183p.
- Penrose ET. *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises*. Hommes et Techniques, Paris, 1963.
- Perrier-Cornet, P., Capt, D. *Les agriculteurs face à la nouvelle PAC : quelles perspectives pour quels territoires ?* SFER, Paris, Economie Rurale n°225, 1995, pp 22-27.
- Porter M. E. *Choix stratégiques et concurrence*. Economica, Paris, 1991, 415 p.

Rastoin JL., Vissac-Charles V. *Le groupe stratégique des entreprises de terroir*. Revue Internationale PME. PU. du Québec. N°1-2, 1999. Numéro spécial Entrepreneuriat rural.

Rochet C. *Diversification et redéploiement de l'entreprise*. Editions d'Organisation, Paris, 1981.

Rumelt, RP. *Strategy, Structure, and Economic Profitability*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Boston, 1974, 235p.

Salais R et Storper M. *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*. Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 1993, 467p.

Schein E.H. *Organizational culture and leadership : A dynamic view*, Jossey-bass, 1985.

Smith N.R. *The entrepreneur and his firm : The relationship between type of man and type of company*, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing, 1967.

Soriano V. *Choisir, réussir son élevage. Ou le roman de la technique et de la passion*. CFPPA Rennes le Rheu. / Mission technique BAP. 1985, 70p.

Very P. *Stratégies de diversification. Nouvelles perspectives*, Liaison, Paris, 1991, 200p.