



HAL
open science

PROFIL DU DIRIGEANT, STRATÉGIE FERMIÈRE ET TYPE DE PRODUITS.

Vincent Lagarde

► **To cite this version:**

Vincent Lagarde. PROFIL DU DIRIGEANT, STRATÉGIE FERMIÈRE ET TYPE DE PRODUITS.: Analyse de trajectoires décennales de producteurs fermiers.. Colloque PRODUITS ALIMENTAIRES FERMIERS - 20 ans ENITAC, Oct 2004, Clermont Ferrand, France. pp.1-2. hal-00839013

HAL Id: hal-00839013

<https://hal.science/hal-00839013>

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.

PROFIL DU DIRIGEANT, STRATEGIE FERMIERE ET TYPE DE PRODUITS. Analyse de trajectoires décennales de producteurs fermiers.

LAGARDE VINCENT

CREOP, IAE du Limousin

En collaboration avec l'UR *Typicité des Produits Alimentaires ENITA* de Clermont-Ferrand.



Mots clés : *Circuits courts, produits fermiers, diversification agricole, profil dirigeant, entrepreneuriat, stratégie.*

Pour plus de détails sur l'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.

I- PROFIL DU DIRIGEANT ET DOUBLE LEGITIMITE CONCURRENTIELLE ET SOCIALE

La théorie de gestion avance que les déterminants des choix de diversification en petite entreprise dépendent fortement du profil du dirigeant en terme de *préférences* économiques, influençant l'attitude face au changement ; et de *références* aux environnements socioprofessionnels, territoriaux et sociétaux qui conditionnent l'adhésion aux valeurs dominantes respectives.

A- Préférences et références

Selon qu'il est entreprenant ou suiveur, le dirigeant adoptera des comportements plus ou moins audacieux face à la diversification (Julien, Marchesnay, 1996). Le réactif préférera des diversifications de proximité, similaires à ses pratiques initiales, et techniquement liées aux activités d'origine. Alors que le proactif orienté vers le marché mettra en œuvre des activités novatrices, plus complexes et plus risquées, n'hésitant pas à sortir de son métier d'origine.

En tant qu'agent social, le dirigeant se réfère inévitablement aux valeurs reconnues légitimes dans son milieu (Boutillier, Uzunidis, 1999). Il adhèrera plus ou moins aux conventions, et sera variablement reconnu et inséré. Ses choix seront alors diversement conformes aux usages locaux. Le changement et l'éloignement des activités s'entendent donc aussi par rapport aux normes et conventions sociales. L'entreprise est ainsi soumise à deux obligations se heurtant et se mêlant : être compétitive et être intégrée dans son milieu : c'est-à-dire être économiquement et socialement légitime. L'entrepreneur plus préoccupé par le marché, est susceptible de s'affranchir plus aisément des normes, quand le suiveur préférera se conformer aux pratiques locales par facilité et tradition.

B- Les visions sectorielles en agriculture

Les cultures de chaque secteur liées au développement historique et à la nature des métiers (Calori et al, 1992), ainsi que leurs déclinaisons locales (Carter, 1996), influencent les schémas de références des dirigeants. Dans un contexte agricole qui a institutionnalisé la spécialisation productiviste comme modèle dominant (Mallein et Cautrès, 1992), la transformation et la vente directe constituent des changements de métiers techniques (Ansoff, 1989) et culturels (Very, 1991), au regard du métier classique d'agriculteur.

En raison des spécificités locales, et au fil de l'évolution des réalités et mentalités, le modèle dominant n'est plus uniforme. On peut désormais distinguer trois conceptions du métier d'agriculteur, et donc des diversifications envisageables (Lagarde, 2004) : la vision *agronomique* classique conforme à la définition d'après guerre où l'agriculture n'est que la production de matières premières, la conception *agricole* officielle qui intègre officiellement les produits fermiers et l'accueil depuis le début des années 1990, et l'approche *entrepreneuriale* qui va jusqu'à la pluriactivité. Du fait de l'institutionnalisation des normes dominantes dans les organismes professionnels et administratifs, ces visions sectorielles correspondent également à trois degrés managériaux croissants de diversifications. L'encadrement est moins présent dans les productions et activités non *agronomiques*, qui manquent de références techniques et de soutiens publics... Cependant, les produits fermiers ne représentent pas la même atypicité dans les zones de montagne ou précocement touristiques, que dans les territoires spécialisés en élevage ou céréales. De même, certains types de transformations peuvent être localement acceptés par tradition (fromages, charcuteries)(Varies auteurs, 1995).

Le développement d'une production fermière, ainsi que le type de produit, seront donc conditionnés par deux dimensions du profil du dirigeant : la préférence managériale (entrepreneur/ suiveur), et les références socioprofessionnelles (visions agronomique/ agricole/ entrepreneuriale), déclinées localement.

II- ANALYSE DE TRAJECTOIRES BIDECENNALES DE PRODUCTEURS FERMIERS.

La réactualisation en 2003 d'un échantillon de 15 exploitations agricoles atypiques, précédemment investiguées par l'ENITA de Clermont-Ferrand en 1982 (Marchand, 1982) et 1991 (Lagrange, Lelièvre, 1994) sur cinq départements du Massif Central (Limousin-Auvergne), a confirmé ces postulats.

A- Les produits fermiers comme stratégie de rupture

On a vérifié que les entrepreneurs davantage orientés vers le marché, ont très tôt osé des diversifications complexes et éloignées des usages locaux (fruits rouges, charcuterie, ferme-auberge dès les années 1980). Alors que les suiveurs ont le plus souvent opté pour des diversifications *agronomiques* de proximité, conformes aux traditions locales, moins risquées et liées par des pivots tangibles (polyculture, qualité).

Néanmoins, comme l'annonçaient certains travaux (Mallein, Cautrès, 1992 ; Marchesnay, 1998), cette relation entre proactivité et dépassement des pressions sociales, ou suivisme et sujétion aux normes, n'est pas systématique. Un entrepreneur peut volontairement adhérer aux valeurs dominantes et demeurer en vision agronomique ; et un réactif pourra être contraint de les transgresser pour assurer sa survie. Dans ce dernier cas, la qualité des produits est plus aléatoire, le système moins organisé, fréquemment remis en cause et peu efficient. Les entrepreneurs se retrouvent alors tant dans le modèle dominant (Dynamisants), qu'à l'extérieur (Autonomes). Néanmoins, bien que les Dynamisants puissent se trouver aujourd'hui en productions fermières, ils vont très rarement, et depuis quelques années seulement, jusqu'à développer la pluriactivité. Leur éloignement du modèle dominant est réel, mais progressif ; alors que les Autonomes tentaient l'alternative avant les années 1980. Les Notables (suiveurs insérés) se conforment aux pratiques locales et prescriptions corporatistes.

Les entrepreneurs ont globalement de meilleurs résultats économiques que les suiveurs et des produits plus élaborés techniquement et commercialement. Ils gèrent également mieux les transitions et les changements que les réactifs qui adoptent les produits fermiers et les quittent par défaut, souvent avec préjudice. La transformation-vente directe peut n'avoir été qu'une étape, voire un détour, pour répondre temporairement à des besoins de la famille (trésorerie domestique, procurer une activité au conjoint ou à un enfant) ou de l'entreprise. Dans ce cas, la vision sectorielle demeure de type *agricole* ou *entrepreneuriale*, même si les pratiques ne seront plus qu'*agronomiques*.

B- Evolution historique des contextes socio-professionnels

Du fait de l'amélioration du contexte socioprofessionnel qui, sous la pression sociale, passe de la vision *agronomique* à la vision *agricole*, les agriculteurs qui se lancent actuellement dans la transformation et la vente directe ne sont plus nécessairement des alternatifs entrepreneurs ou des réactifs isolés. Certains suiveurs se lancent dans les produits fermiers au fur et à mesure de leur acceptation par la profession ; c'est à dire tôt en Corrèze et Puy de Dôme, et plus tardivement et plus modestement en Haute-Vienne et Cantal, bastions du tout élevage. Mais il peut également s'agir, comme on l'observe en agriculture biologique, d'opportunistes sans éthique fermière qui n'y voient qu'une mode consumériste à exploiter.

La prise en compte du profil du dirigeant, et notamment sa vision sectorielle face aux normes institutionnelles, permet de dépasser l'approche traditionnelle des choix agricoles en termes de logiques technico-économiques, et concourt complémentirement à expliquer les choix stratégiques en productions fermières.

Bibliographie indicative

- Ansoff H.I., 1989. Stratégie du développement de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris, 282P.
- Boutillier S., Uzunidis D., 1999. La légende de l'entrepreneur. Le capital social de l'entrepreneur ou comment vient l'esprit d'entreprise. Alternatives Economiques-Syros. Paris. 153p.
- Calori R, Johnson G et Sarnin P., 1992. Schémas de référence des dirigeants, comparaison France/GB. In Noel (dir.) Perspective en management stratégique. Economica. Paris.
- Julien P.A., Marchesnay M., 1996. L'entrepreneuriat. Economica. Paris. 112p.
- 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 (+annexes).
- Lagrange L., Lelièvre J., 1994. Evolution d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques. 1981-1991. Enseignement et perspectives. Document de travail. ENITA Clermont Ferrand, 96p.
- Mallein P., Cautrès B., 1992. Enquêtes auprès des chefs d'exploitations agricoles en Auvergne, Limousin et Rhône-Alpes. Typologie des profils de valeur en agriculture, TPR Grenoble, 190 p.
- Marchand J., 1982. Les activités complémentaires des agriculteurs en montagne, Tome 1, INARM, Marmilhat, 78p.
- Marchesnay M., 1998. L'entrepreneuriat rural en quête de légitimité. In Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités. Economica, Paris. 371p.P 199- 220.
- Varies autores, 1995, Différenciation et qualité des produits alimentaires. Actes des rencontres internationales, ENITA Clermont-Ferrand, 202p.
- Very P., 1991. Stratégies de diversification. Nouvelles perspectives, Liaison, Paris, 200p.