

**Portées et limites des typologies entrepreneuriales
classiques appliquées à l'agriculture**

Le cas des diversifications des petites entreprises d'origine agricole

Vincent Lagarde

CREOP

Faculté de Droit et Sciences Economiques de Limoges

vincent.lagarde@unilim.fr

En collaboration avec l'U.R. Typicité Produits Alimentaires, ENITA Clermont-Ferrand.

Résumé :

Les sciences de gestion peuvent apporter un éclairage sur les mouvements de diversifications en agriculture ; notamment quant à expliquer comment l'agriculteur opère ses choix parmi la multitude des stratégies possibles.

La littérature distingue généralement deux grands profils types de dirigeants. Selon qu'il est entreprenant ou suiveur, le responsable adoptera des comportements plus ou moins audacieux face à la diversification et privilégiera certaines formes plutôt que d'autres. Le proactif mettra en œuvre des activités novatrices, plus complexes, affranchies des us et conventions. Alors que le réactif préférera des diversifications de proximité, conformes aux pratiques locales.

La validation de ces propositions sur une quinzaine d'études de cas précédemment investigués en 1991, a soulevé plusieurs contradictions. Outre que la définition de la diversification dans le secteur n'est pas la même que celle qu'utilise le gestionnaire, l'opposition classique entre buts de croissance et de pérennité n'est pas vérifiée. Au contraire, des entrepreneurs peuvent justifier leurs stratégies de rupture par des objectifs familiaux, et la croissance est souvent le fait de suiveurs.

L'existence d'un modèle sectoriel conditionnant les institutions et mentalités ne parvient à expliquer que partiellement ces limites des théories de gestion en terrain agricole.

Agriculture, diversification, petite entreprise, profil entrepreneurial

Même si la Gestion semble s'y intéresser davantage, le secteur agricole est encore marginal dans la littérature.

L'agriculture connaît depuis quelques années d'importants mouvements de diversifications et de changements de comportements (Coutureau, 1997) qui vont s'amplifier avec la mise en œuvre de la prochaine réforme de la Politique Agricole Commune (Brinbaum, 2003). Bien que les organismes d'accompagnement et l'encadrement institutionnel soient en attente de propositions, la littérature traitant du phénomène n'apporte pas d'explications satisfaisantes sur la façon dont le dirigeant opère ses choix parmi la profusion des activités possibles (nouvelles productions, polyculture, produits fermiers, tourisme, qualité, agriculture biologique, services ruraux...). Notamment quant à comprendre pourquoi, dans des situations technico-économiques et concurrentielles similaires, deux agriculteurs vont opter pour des solutions différentes. Ces interrogations renvoient aux choix du type de diversifications ; tant dans la variété des activités développées que dans la façon dont elles sont mises en œuvre (liées ou anergiques, principales ou annexes, internes ou en pluriactivité...).

Les sciences de gestion proposent un ensemble de facteurs explicatifs, essentiellement axés autour du profil du dirigeant dans le cas des petites entreprises, qui vont s'appliquer aux questions agricoles à condition de les adapter aux particularités du secteur.

1. Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification

1.1. La diversification, stratégie du changement entre logiques techniques et économiques

Comme toute stratégie, la diversification se conduit au regard de la position concurrentielle de l'entreprise. Une partie de la littérature y voit une manœuvre défensive réservée par défaut aux entreprises moins compétitives (Penrose, 1963 ; Porter, 1991), alors que d'autres auteurs pensent qu'elle est également un moyen de rechercher la croissance (Ansoff, 1989 ; Desreumaux, 1993). Dans la pratique, elle mêlera souvent les deux logiques (Détrie et Ramanantsoa, 1983).

Cette manœuvre consiste à adjoindre de nouvelles activités à celles développées jusqu'alors par l'entreprise. L'ajout se traduit par la coexistence de plusieurs activités (diversité) ou par l'abandon des activités d'origine (changement de métier). Les difficultés de mise en œuvre varient selon la nature technique, financière, commerciale, ou managériale des liens avec l'activité d'origine et leur importance (Miles et Snow, 1978 ; Grant et Jammine, 1986). Il y a aura donc des diversifications de proximité, d'autres plus ou moins liées, et certaines conglomerates (Thiétart, 1993). Afin de réduire les risques, l'entreprise cherchera à mettre en œuvre des synergies à partir de pivots communs (Ansoff, 1965 ; Rumelt, 1982), et conserver une formule stratégique cohérente (Martinet, 1983).

L'incorporation d'activités supplémentaires oblige également à gérer la complexité issue de la diversité (Very, 1991). Outre les problèmes organisationnels, les modifications les plus fortes nécessiteront des adaptations culturelles (Schein, 1985) qui pourront se heurter à des focalisations sur le métier d'origine et des résistances identitaires (Koenig, 1990).

Entre données externes et internes, le type de diversification choisi résulterait donc de l'arbitrage entre les contraintes et opportunités concurrentielles (mouvement offensif ou défensif)(Détrie et Ramanantsoa, 1983), et les objectifs recherchés en interne (cohérence de

ressources avec les activités initiales/ valeur économique de la nouvelle activité et de l'ensemble)(Calori et Harvatopoulos, 1988). Dans le cadre de manœuvres offensives, la diversification cherche à valoriser les ressources acquises pour conquérir une meilleure position concurrentielle dans de nouvelles activités. Il peut également s'agir d'entrer dans des activités sélectionnées pour leur rentabilité économique intrinsèque. La diversification est aussi un moyen de réduire les risques en développant une activité compensant le déclin des activités de base ou une dépendance sectorielle trop forte.

Parmi ces arguments, la bibliographie distingue généralement les raisons technico-économiques de celles plus financières. Ce peut être le choix d'une activité technologiquement proche qui offre des partages de ressources, équipements, et compétences (Dyas et Thanheiser, 1976 ; Loutri, 1984), qui s'adresse à une clientèle comparable (Miles et Snow, 1978) ou qui se gère selon une même logique managériale (Pralahad et Bettis, 1986). Financièrement, l'activité de diversification peut être choisie pour diviser les risques, lisser un chiffre d'affaire, valoriser un patrimoine ou placer des disponibilités (Markowitz, 1952 ; Ansoff, 1989).

Ces propositions de choix managériaux rationalisés en réponse aux contextes organisationnels et concurrentiels, ne répondent pas à tous les cas observés (Ramanujam et Varadarajan, 1989). Notamment quant à expliquer la persistance de diversifications incohérentes, le refus de développer des combinaisons optimales, voire même l'échec de diversifications synergiques. Ou encore, que des entreprises dans des situations internes et externes comparables optent pour des stratégies radicalement différentes (Mazouz, 2003).

On en déduit que les motivations technico-économique et financières ne constituent qu'une partie des possibilités, occultant les dimensions subjectives (Martinet, 1983). Et ceci d'autant plus dans les petites entreprises où les caractéristiques psychosociales sont déterminantes.

1.2. L'influence du profil du dirigeant sur le choix des activités

Le courant entrepreneurial a nettement amendé les considérations analytiques en insistant sur la personnalisation de la gestion des petites entreprises, dans lesquelles la stratégie s'avère fortement conditionnée par la personnalité du propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 1986). L'analyse stratégique intègre donc la personnalité du dirigeant et la façon dont il appréhende son organisation et son environnement. Tout au long du processus stratégique, il est le filtre qui perçoit le contexte, l'interprète et effectue les choix qui lui semblent opportuns (Verstrete, 1999) en fonction de ses préférences et ses références (Bertrand, 1996).

1.2.1. L'opposition générique Entrepreneurs-proactif/ Suiveur-réactif

Si peu de typologies sont proposées spécifiquement au regard de la diversification, plusieurs prennent en compte l'attitude face aux changements, à l'investissement ou aux risques, qui sont des caractéristiques de cette stratégie. On remarque que globalement se dessinent deux grands types de comportements opposés, qui sont fréquemment mis en relation avec les logiques sous-tendues et permettent de distinguer des profils diversificateurs ou spécialistes (Very, 1991).

Confirmant d'autres analyses, Boutillier et Uzunidis (1999) résument que l'approche de l'entrepreneur se limite souvent à l'opposition de deux archétypes qu'ils nomment Routinier et Révolutionnaire. Il s'avère effectivement que la plupart des typologies peuvent être vues comme des prolongements et adaptations de la dichotomie originale de Smith (1967). Que l'on parle du Manager-innovateur et de l'Artisan (Laufer, 1975), du Prospecteur-

innovateur et du Suiveur-réacteur (Miles et Snow, 1978), de l'Entrepreneur et du Propriétaire (Gartner, 1989), des profils risque-manager ou Artisan-famille (Lafuente et Salas, 1989), on oppose toujours l'Opportuniste à l'Artisan, avec plus ou moins de subdivisions et de paramètres (Daval et al., 1999). L'Artisan symbolise le suiveur-réactif, focalisé sur des activités faiblement innovantes. Manifestant une certaine aversion au risque, il ne recherche pas d'investisseurs ni de partenaires de peur de perdre le contrôle de son entreprise familiale. Alors que l'Opportuniste, véritable entrepreneur proactif appréhende le changement motivé par la croissance financière et les opportunités de construire une organisation réussie.

Ce manichéisme a été quelque peu amendé depuis, et l'opposition entre les deux archétypes est moins catégorique. Les objectifs de pérennité patrimoniale ont été reconnus aussi légitimes que la croissance entreprenante (Marchesnay, 1996). Il est, de plus, admis que les profils peuvent varier dans le temps et évoluer d'un type à l'autre (Filion, 1997 ; Marchesnay 1996, 1998). Mais l'opposition schématique demeure.

1.2.2. Les préférences pour la pérennité ou la croissance

Revenant à l'impératif élémentaire de survie, Julien et Marchesnay (1996) rappellent que le profit doit plutôt être vu comme une contrainte nécessaire pour atteindre les objectifs ; et la croissance, une modalité parmi d'autres voies (Baines et Weelock, 1998). Dans le prolongement de Laufer (1975) qui s'appuie sur les deux grandes aspirations génériques d'indépendance et de croissance, Julien et Marchesnay ajoutent l'objectif de pérennité et déterminent ainsi deux profils en fonction des priorités patrimoniale ou entrepreneuriale (Julien et Marchesnay, 1988, 1996).

Le profil PIC est avant tout motivé par la pérennisation de son affaire et sa succession. Préférant l'acquis aux changements, il se cantonne dans son secteur d'activité. Ce dirigeant est peu enclin à la diversification. Le changement est réactif, envisagé par défaut pour assurer l'objectif de survie. Lorsqu'ils sont contraints à la diversification, les PIC privilégient des activités proches, présentant des liens tangibles avec la base.

Le dirigeant CAP se situe dans une logique de croissance et de valorisation rapide des capitaux. Il n'hésite pas à s'endetter ou à faire appel à des capitaux extérieurs (Baines et Weelock, 1998), tant que cela ne lui fait pas perdre son indépendance décisionnelle. Il est davantage porté sur les fonctions intangibles (mercatique, innovation, formation)(Guilhon, 1993). Peu préoccupé par la pérennité de son affaire, il peut changer de métier si le secteur s'essouffle. Plus ouvert aux diversifications, on ne retrouvera pas les inerties culturelles, technologiques et organisationnelles du PIC. Les diversifications pourront n'être liées que par des éléments intangibles, ou éloignées.

Moins catégorique parce qu'elle ne hiérarchise par les objectifs et envisage les mutations de profils, cette proposition demeure néanmoins fondée sur l'idée que les logiques de pérennité familiale et patrimoniale condamnent au suivisme réactif, et conditionnent des diversifications contraintes, fortement liées par des pivots tangibles. Alors que les objectifs entreprenants de croissance proactive induisent des diversifications audacieuses et innovantes.

Ces préférences vont en partie déterminer les attitudes face à l'environnement.

1.2.3. Les références sociales et territoriales

Comme tout agent social, l'entrepreneur ne peut être appréhendé qu'en rapport avec la société qui lui accorde ce rôle (Daft et Weick, 1984). Pour comprendre ses choix, il est essentiel de prendre en compte les valeurs reconnues légitimes dans le milieu social où il agit et la façon dont il s'y réfère (Boutillier et Uzunidis, 1999). De par sa taille, la petite entreprise paraît condamnée à composer avec les réalités et valeurs d'un environnement qu'elle ne peut

infléchir (GREPME, 1997). Il convient donc que les buts et valeurs du dirigeant soient en conformité avec les valeurs sociales dominantes. L'entreprise est alors soumise à deux obligations se heurtant et se mêlant : être compétitive (Porter, 1982) et être intégrée dans son milieu (Fourcade, 1991) : c'est-à-dire être économiquement et socialement légitime.

On en déduit que les entrepreneurs-proactifs davantage orientés vers le marché oseront des diversifications complexes et éloignées des usages locaux. Alors que les suiveurs-réactifs préféreront des diversifications de proximité, conformes aux traditions locales, moins risquées et liées par des pivots tangibles portant sur les processus et les produits.

Mais cette relation entre proactivité et dépassement des pressions sociales, ou suivisme et sujétion aux normes, n'est pas systématique. Il apparaît qu'un entrepreneur peut volontairement adhérer aux valeurs dominantes, et qu'un réactif pourra être contraint de les transgresser pour assurer sa survie. C'est ce que considère Marchesnay (1998) lorsqu'il distingue quatre types d'« entrepreneurs ruraux » en croisant leurs préférences économiques et leurs références à l'environnement proche ; puisqu'en milieu rural les légitimités connaissent des déclinaisons locales (Carter, 1996). Si le *Notable*, suiveur économique et social reproduit logiquement les valeurs locales, et qu'à l'opposé l'*hardi Nomade* s'en affranchit ; l'*Entrepreneur* pourtant proactif peut y adhérer par choix et l'*Isolé* s'en éloigner par défaut.

Les cultures de chaque secteur, liées au développement historique et à la nature des métiers conditionnent également les schémas de références des dirigeants (Calori et al, 1992). Il convient donc de rappeler que l'essentiel des typologies a été élaboré à partir des secteurs manufacturiers et industriels, ou pour quelques uns dans le commerce et les services. L'agriculteur qui nous intéresse est quasiment absent de la bibliographie entrepreneuriale (Carter et Rosa, 1998). Et lorsqu'il est évoqué, c'est souvent, comme le soulignent Gresle (1981), avec l'artisan pour illustrer péjorativement le petit entrepreneur routinier et conservateur...

Néanmoins, la rare littérature stratégique traitant de l'agriculture postule que les théories génériques de gestion s'y appliquent sans embarras (Casson, 1991 ; Carter, 1996 ; Allain, 1997 ; Rollet, 1998). On précise cependant que la pression sociale est plus marquée pour l'entreprise agricole, puisque le secteur est historiquement lié aux soutiens publics (Allaire et Boyer, 1995) et que la consommation alimentaire s'avère fortement tributaire des contextes sociologiques (Sireix, 1998). L'exploitation agricole est de plus particulièrement dépendante des contextes locaux, puisqu'elle est physiquement ancrée à son terroir (Rastoin et Vissac-Charles, 1999).

1.3. Premières contradictions empiriques

La validation terrain de ces propositions a consisté en la réactualisation d'un échantillon d'exploitations agricoles, précédemment investiguées par l'Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles (ENITA) de Clermont-Ferrand en 1982 (Marchand, 1982) et renouvelé en 1991 (Lagrange et Lelièvre, 1994). Nous avons travaillé sur les questionnaires d'origine, leurs dépouillements et commentaires, et mené nos propres entrevues pour la mise à jour de 2003. Bien que les trois époques aient utilisées des méthodologies similaires d'entretiens individuels, l'étude ne porte valablement que sur la période 1991-2003, faute d'informations suffisantes sur les profils des dirigeants au début des années quatre vingt.

Le questionnaire semi-directif concernait l'histoire du dirigeant et de l'entreprise, ses activités et productions successives, le mode de gestion, les motivations, les relations avec l'environnement.... Les entretiens duraient en moyenne 1h30 et étaient généralement

complétés par une visite de l'exploitation et un bref sondage sur l'image du dirigeant auprès de son environnement (voisins, collègues, techniciens). Nous avons limité l'enquête à cinq départements du Massif Central (Limousin-Auvergne) et travaillé sur les 15 entrepreneurs recensés encore en activité sur ce territoire en 2002.

Cet échantillon historique a permis de mettre en relation le profil des dirigeants et le type de diversification sur une trajectoire décennale, avec un regard complémentaire sur les activités et déclarations de 1981.

La confrontation au terrain a rapidement mis en évidence plusieurs incohérences non prévues par la littérature managériale.

Tout d'abord, les définitions de la diversification en usage dans le secteur agricole divergent de celles qu'utilise le questionnaire. Une entreprise peut être déclarée *en diversification* par son dirigeant et son environnement alors qu'elle ne développe qu'une seule production. Au contraire, une autre présentant deux ou trois productions peut ne pas être perçue diversifiée.

Par ailleurs, même en tenant compte des contingences territoriales, il manque une dimension pour expliquer qu'un entreprenant flagrant n'est pas reconnu comme tel par le secteur, alors que des suiveurs-réactifs évidents sont valorisés. De même, comment comprendre que des agriculteurs désignés entreprenants refusent des diversifications peu éloignées, alors que d'autres présentés comme réactifs, en développent d'audacieuses synergiques ? Un entreprenant faisant preuve d'innovation et de prise de risque peut paradoxalement refuser la croissance, et être même animé par la volonté de pérenniser modestement son entreprise familiale... Et à l'inverse, certains dirigeants qui investissent et recherchent la croissance se révèlent être des suiveurs-réactifs !

2. Limites des typologies entrepreneuriales classiques en agriculture

La plupart de ces anomalies révèlent en fait de contingences sectorielles propres à l'agriculture qui, une fois prises en compte valident les propositions managériales. Mais ils soulèvent également une limite plus lourde relative à l'opposition classique entre objectifs familiaux de pérennité et esprit d'entreprise, qui ne se vérifie pas sur ce terrain.

2.1. L'existence d'un référentiel sectoriel dominant comme contingence spécifique

Ces incohérences apparentes s'expliquent en partie par une caractéristique essentielle des contingences agricoles : la position socioprofessionnelle du dirigeant et de son entreprise face à un modèle dominant institutionnalisé. La prégnance d'une norme historique de spécialisation dans les institutions et la culture professionnelle, façonne encore les politiques agricoles et la stratégie des exploitations.

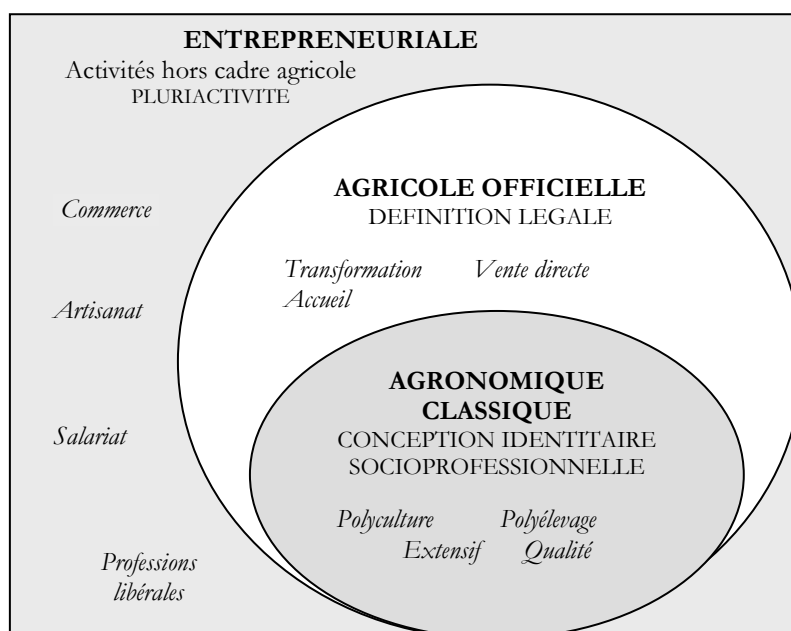
Le métier d'*agriculteur* dans ses composantes techniques et culturelles actuelles s'est construit au sortir de la seconde guerre mondiale dans un esprit productiviste (Allaire, 1987). L'agriculteur, devenu simple maillon de la chaîne agroalimentaire, abandonnait la transformation et la commercialisation et se cantonnait à la production de matières premières (Servolin, 1989). Pour obtenir la rentabilité exigée dans une optique industrielle, il se spécialisait sur une seule activité, voire sur une seule production. Parallèlement se mettait en place un encadrement professionnel et administratif, constitué d'institutions et d'aides financières diverses, qui orientait le développement en l'accompagnant.

Cette mutation économique a également eu des conséquences idéologiques et sociales. En se faisant technicien, le paysan est identitairement devenu agriculteur et a acquis un statut professionnel (Hervieux, 1993 ; Montlibert, 1996). Ce modèle s'est alors institutionnalisé dans les organisations professionnelles et administratives jusqu'à constituer une « image dominante du secteur ». Au point que tout agriculteur et son exploitation sont intellectuellement et managérialement positionnés et identifiés par rapport à ce « référentiel sectoriel » (Mallein et Cautrès, 1992).

2.1.1. Trois conceptions et degrés de diversifications agricoles

Néanmoins, ce modèle dominant en agriculture n'est ni monolithique, ni uniformément interprété par les acteurs. Il est ainsi possible de distinguer à travers la littérature du domaine et les discours, trois visions sectorielles du métier qui, du fait de l'institutionnalisation des valeurs, correspondent également à trois degrés croissants de diversifications par rapport au secteur (Schéma n°1) :

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



La conception **agronomique** est directement issue du modèle historique. Pour cette conception classique, l'entreprise agricole ne produit que des matières premières animales et végétales. Lorsque la diversification se conçoit, elle ne peut concerner que la polyculture, la variété des races et espèces (Audiot et Flamand, 1992), les nouveaux débouchés industriels et les assouplissements du processus productif (Lagrange et Trognon, 1995). Dans un tel cadre, l'exploitation est dite diversifiée chaque fois qu'elle développe plus d'une production. Le dirigeant entreprenant est celui qui investit régulièrement dans des systèmes intensifs conformes aux pratiques agronomiques locales.

La **vision agricole** officiellement incarnée par les institutions conditionne le statut d'agriculteur et l'attribution des aides publiques. Elle a évolué en suivant les mutations législatives qui intègrent désormais les activités situées dans le prolongement de l'acte de production ou qui ont l'exploitation pour support (loi 30/12/1988). Ce qui englobe la transformation, la vente directe, l'accueil touristique et certains services, mais exclut la pluriactivité (Couturier, 1994). Depuis quelques années, elle accepte comme entreprenants

certaines dirigeants diversifiés en accueil et transformation, alors que la conception agronomique les ignore et n'y voit qu'une échappatoire pour les moins compétitifs.

Plus ouverte, l'**approche entrepreneuriale** considère toutes les activités développées par les agriculteurs, qu'elle que soit leur ampleur (activité annexe/ principale) ou statut (agricole, artisanal, commercial, salarié...)(Muller, 1991) ; la pluriactivité fiscale est de fait fréquente (Simon, 2002). Bien que gagnant progressivement en reconnaissance face à la détérioration du contexte général et l'émergence de nouvelles attentes sociétales, ces diversifications demeurent encore marginalisées (Europea FP, 1998).

2.1.2. Incidences stratégiques et managériales

Ces déclinaisons du modèle dominant se traduisent à la fois sur le profil du dirigeant et sur la réalité managériale des diversifications.

Sur le plan **managérial**, les diversifications demeurant dans le giron de l'approche *agronomique* se conduisent dans un contexte favorable. L'encadrement est quantitativement et qualitativement adapté. L'agriculteur trouvera non seulement des techniciens spécialisés pour le conseiller, mais également un écho favorable des banques, ainsi que des financements publics adaptés, tant en matière d'investissement que de soutien à la production.

Bien qu'officiellement intégrées, les diversifications de type *agricole* (accueil, vente directe), sont encore trop récentes pour disposer du même arsenal administratif et économique. Même si les conditions s'améliorent, les conseillers spécialisés sont peu nombreux, les banques sont plus frileuses faute des références et de soutien public.

La situation est encore plus délicate pour la pluriactivité. Outre qu'ils doivent acquérir des métiers très éloignés des techniques et savoir-faire agricoles, les dirigeants pluriactifs sont contraints de jongler avec les statuts juridiques, fiscaux et sociaux (Benjamin, 1996 ; Simon, 2002). La solidarité professionnelle est, de plus, souvent faible.

Les diversifications de type agricole et entrepreneurial correspondent ainsi à des degrés d'éloignement du métier sectoriel d'agriculteur, se superposant à l'éloignement du métier interne de l'entreprise.

Le **profil** du dirigeant variera selon la façon dont il se positionne face aux références professionnelles. L'exploitant dans une logique agronomique conduit un raisonnement économique et technique en adéquation avec sa culture professionnelle. Les diversifications seront envisagées par défaut et restent techniquement focalisées sur la production de matières premières dans une optique productiviste de type amont (Desreumaux, 1993), avec quelques amendements récents (Bonny, 1995).

L'agriculteur développant l'accueil et la vente directe abordera de nouveaux métiers avec leurs savoir-faire et environnements concurrentiels spécifiques, distincts de l'agriculture. Il déploie des considérations économiques et managériales plus vastes, mais limitées au cadre légal excluant la pluriactivité. La vision est plus large, mais demeure contrainte par les bornes juridiques.

Le profil dans la troisième optique entrepreneuriale va envisager toutes les activités qui lui semblent opportunes, sans se limiter aux conceptions techniques, culturelles ou juridiques du métier. Privilégiant les logiques synergiques, le patrimoine de l'exploitation est utilisé pour développer des « services fermiers », soit liés à l'agriculture, soit intégrés dans une finalité territoriale (Muller et al., 1991).

Il ressort qu'en agriculture, l'attitude de diversification est classiquement influencée par les préférences économiques et les références sociétales et territoriales, mais avec de surcroît une forte dimension socioprofessionnelle, qui va en partie conditionner les préférences (Soriano, 1985). En conséquence, en sus de leur adhésion aux valeurs locales (Marchesnay, 1998), on peut distinguer les agriculteurs selon leur dynamique économique croisée avec leur attitude face au modèle dominant (référence sectorielle)(Mallein et Cautres, 1992).

Tableau n°1 : Profils de valeurs en agriculture

	REFERENCES SECTORIELLES	
PREFERENCES ECONOMIQUES	Conformes à l'institution	Hors institution
Proactif-entrepreneur	<i>Dynamisant</i>	<i>Autonome</i>
		<i>Réactif</i>
Réactif-suiveur	<i>Suiviste</i>	<i>Isolé</i>

Relecture des profils de valeur de Mallein et Cautres 1992.

Ces références sectorielles conditionneront le choix des activités, au même titre que les références sociales locales et les préférences économiques.

2.2. Limites de l'opposition Entrepreneur/ Patrimonial

La diversification étant une stratégie de rupture, nous nous attendions à trouver le profil entrepreneur sur-représenté dans notre échantillon d'entreprises diversifiées. Or, si nous n'avions littéralement retenu que les entrepreneurs déclarant placer la croissance en priorité, un seul dirigeant aurait été proactif. Plusieurs sont pourtant qualifiables d'entrepreneurs (croissance effective, prise de risque, innovation...), mais ils justifient leur action par des objectifs familiaux habituellement attribués aux suiveurs.

2.2.1. La compatibilité entre pérennité patrimoniale et esprit d'entreprise

La difficulté à identifier des profils purs tient en partie à ce que toute classification est nécessairement caricaturale, et au fait que ces typologies ont rarement été testées sur le terrain agricole. Mais ces raisons n'expliquent pas la relativisation de l'opposition traditionnelle entre logique entrepreneuriale et patrimoniale.

2.2.1.1. La place de la famille et l'imbrication des objectifs

L'évolution historique montre que la plupart des agriculteurs, pourtant entrepreneurs par de nombreux aspects, ont connu de fortes croissances lorsque se mêlaient simultanément d'importants besoins de l'entreprise et des attentes domestiques (mariage, enfants supplémentaires, enfants en scolarité, main-d'œuvre à occuper). Les stratégies étaient délibérées et proactives, mais avec des motivations essentiellement familiales. Il en est de même de la décision de se diversifier qui est presque à chaque fois motivée par un besoin de revenu complémentaire et/ou de donner un statut à un membre de la famille.

Le fait que presque tous ces dirigeants soient fondamentalement animés d'intentions liées à leur famille ne les caractérise pas nécessairement comme réactifs-suiveurs. La croissance et les diversifications ont parfois pu s'opérer en réaction à des difficultés, mais il s'agissait dans la plupart des cas de décisions choisies, comme le désir d'atteindre une taille

suffisante pour permettre l'installation d'un frère, ou procurer une assise sociale aux enfants repreneurs.

Sur ce même échantillon, Lagrange et Lelièvre (1994) déclaraient déjà que le principal objectif des exploitations était la pérennité ; même si plusieurs dirigeants présentaient de nombreux traits d'entrepreneurs dans l'audace face aux changements des diversifications et la cohérence de mise en œuvre.

L'ambition de réussite sociale (« Need of Achievement », Davidsson, 1989) est présente chez plusieurs dirigeants, mais elle n'est pas aussi égoïste que l'annonce la littérature. Elle peut être couplée à la volonté de faire vivre la famille, développer le territoire (Entrepreneur, Marchesnay, 1998), et/ou faire évoluer le secteur agricole (Dynamisants, Mallein et Cautrès, 1992).

2.2.1.2. Le souci de transmission plus fort chez les entrepreneurs

La motivation de pérennité ne permet pas de caractériser les profils puisque contrairement aux propositions théoriques, la préoccupation de transmission familiale est plus présente chez les entrepreneurs, et qu'à l'inverse, aucun suiveur-réactif ne pense ni ne souhaite transmettre. Les objectifs patrimoniaux peuvent même être moteurs de la stratégie entrepreneuriale.

Cette plus grande confiance des entrepreneurs dans l'avenir 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. Les suiveurs-réactifs subissent davantage les aléas du secteur, surtout quand ils sont dans des productions de type *agronomique*. Ce fatalisme les conduit même à déconseiller l'installation aux autres jeunes.

2.2.2. Explications tenant aux particularités du terrain

Ces entorses aux théories managériales tiennent-elles aux particularités sectorielles de notre terrain ?

2.2.2.1. La prépondérance de la cellule familiale en agriculture

L'entreprise agricole est statistiquement et sociologiquement assimilée à un ménage (Brossier et al., 1997). Ou plutôt, à une imbrication des institutions entreprise et ménage (Viallon, 1981), dont les finalités peuvent diverger (Barthélemy et Ravignan, 1988), construisant alors la stratégie de l'entreprise comme un compromis.

Mais ce trait n'est pas propre à l'agriculture. L'artisanat est également le fait d'entreprises familiales, où conjoint et enfants occupent une place essentielle dans la détermination des objectifs (Raymond, 1994). Il semble qu'il en soit de même pour les très petites entreprises en générale (Soldressen et al., 2001), où les objectifs familiaux et managériaux sont souvent liés (Carrière, 1990). De plus, l'entreprise agricole n'est plus aussi familiale qu'auparavant. Les revenus des ménages sont de moins en moins agricoles, soit par la pluriactivité du dirigeant, soit par celle du conjoint (Benjamin, 1996 ; Butault et al., 1999...).

2.2.2.2. Une culture professionnelle de la croissance

La croissance n'est pas caractéristique des entrepreneurs en agriculture car elle est idéologiquement marquée, et souvent perçue comme une évolution obligatoire. Avec la transposition des modèles industriels, elle est devenue l'apanage des entrepreneurs (Brossier et al., 1997) et le mot d'ordre de toute la profession (Iris, 1996) ; que ce soit pour les moyens de production ou les rendements. Le choix d'une agriculture exportatrice à bas prix et

l'indexation des subventions sur les surfaces et têtes de bétail, l'ont consacré en contrainte concurrentielle (Pouch, 1995).

Dans un tel contexte, l'objectif de pérennité passe souvent par la croissance. Plusieurs dirigeants de notre échantillon la jugent inéluctable pour le secteur, même si beaucoup n'y adhèrent pas, par choix ou impossibilité. Les accroissements constatés sur la période des 20 ans (surfaces, cheptels, CA) ne sont pas caractéristiques des entrepreneurs. Au contraire, les Suiveurs sont plus nombreux à ne voir que la solution de l'agrandissement pour maintenir leurs revenus, alors que les entrepreneurs cherchent plutôt la différenciation et la diversification.

2.2.2.3. Un secteur peu propice aux opportunités à court terme

La présence de fortes barrières à la mobilité, de natures économiques et institutionnelles, rend le secteur peu compatible avec les logiques de croissance à court terme et de souplesses stratégiques recherchées par les entrepreneurs purs.

Le secteur est faiblement attractif économiquement (INSEE, 1999), comme l'atteste la chute des installations (Cemagref, 1998). L'encadrement juridique et économique peut être un frein pour ceux qui veulent s'en extraire. La sortie partielle ou totale du statut d'agriculteur induit d'importants changements, délais et coûts, qui peuvent relativiser l'intérêt du projet (Benjamin, 1996 ; Simon, 2002). Ces difficultés peuvent même servir d'arguments pour justifier une vision sectorielle de type agronomique. La crainte de dépasser certains paliers fiscaux (forfait), ou réglementaires (taille du troupeau) peut également conduire à plafonner la croissance.

Si on rajoute la hauteur des financements nécessaires, la lenteur et faiblesse des retours sur investissement, on obtient un environnement sans attrait pour l'entrepreneur opportuniste. D'ailleurs, les entrepreneurs les plus marqués ont préféré sortir du secteur pour exprimer leurs besoins, partiellement en pluriactivité, ou intégralement en quittant l'agriculture.

Les entrepreneurs rencontrés ne sont donc pas des opportunistes, mais ils n'en sont pas moins entrepreneurs.

2.3. Effectivité du profil sur les choix de diversification

Les profils sont plus aisément identifiables si on en reste à l'opposition entrepreneur-proactif/ suiveur-réactif, sans se focaliser sur les motivations de pérennité ou de croissance. La littérature nous permet de considérer l'entrepreneur comme un dirigeant qui n'a pas peur des changements, innove en créant de nouvelles combinaisons (Schumpeter, 1951 ; Drucker, 1985), et utilise même les ruptures stratégiques et culturelles comme des opportunités (Penrose, 1972), quitte à changer l'ordre existant et les pratiques habituelles (de Woot, 1968).

Ainsi conçu, le profil entrepreneur est logiquement majoritaire dans notre échantillon d'entreprises atypiques. L'esprit d'entreprise se manifeste à la fois sur la largeur des diversifications envisagées, et sur la façon de les mettre en oeuvre. Les entrepreneurs maîtrisent mieux leurs systèmes, qui sont plus cohérents et plus efficaces économiquement. La largeur de la vision stratégique (Filion, 1991) permet une vision sectorielle plus vaste.

2.3.1. Les degrés de diversification

Les proactifs n'hésitent pas à s'affranchir des conventions locales et professionnelles s'ils estiment que c'est l'intérêt de leur entreprise. Ils ont souvent développé les diversifications les plus poussées, jusqu'à sortir du statut agricole, soit en pluriactivité (commerce de bestiaux annexe), soit radicalement en changeant de profession (négoce de bois, salaison industrielle, travaux publics, vente de matériel). La plupart des dirigeants en

diversifications de type *agricole* ou *entrepreneurial*, sont des entrepreneurs. Les rares entrepreneurs restés dans le modèle *agronomique* l'ont fait par idéologie, et ont toujours recherché l'innovation et l'indépendance.

Les agriculteurs en productions *agronomiques* sont le plus souvent des Suiveurs, ou d'anciens entrepreneurs émoussés revenus en productions classiques, lassés par des années à contre-courant (CAP devenant PIC ; Julien et Marchesnay, 1996). Ils se conforment aux pratiques locales et prescriptions du secteur, rechignant à se diversifier, hormis dans des productions de proximité. Certains Suiveurs se sont progressivement lancés dans de nouvelles activités au fur et à mesure de leur acceptation par la profession ; c'est à dire *agronomiques* jusqu'aux années 1990, puis *agricoles* aujourd'hui. On trouve néanmoins des réactifs en pluriactivité, mais il s'agit alors de stratégies de survie peu synergiques (Isolés), motivées par la recherche de revenus complémentaires, l'exercice d'une passion ou le maintien d'une tradition familiale.

Les trajectoires des entrepreneurs sont généralement plus variées que celles des suiveurs, plus éloignées du métier d'agriculteur et issues de pivots divers.

2.3.2. Les types de liens mis en oeuvre

Les proactifs ont plus d'engagements dans les dimensions intangibles (mercatique, innovation, formation)(Guilhon, 1993). Leurs diversifications s'appuient certes souvent sur les produits et technologies (diversifications de proximité), mais elles utilisent également des pivots intangibles (liens managériaux, connaissance du secteur, savoir-faire commercial).

C'est le cas des producteurs ayant développé la transformation et la vente directe. Ils n'ont pas hésité à assimiler les savoir-faire artisanaux et commerciaux aval. L'exploitation des dimensions immatérielles est encore plus évidente lorsque les dirigeants se lancent dans des activités de services, à partir de connaissance agricoles enrichies de compétences personnelles (revente et transport de bovins, travaux publics, location de matériel, commerce du bois...).

Les Réactifs qui privilégient les diversifications de proximité liées par des éléments tangibles du processus productif (sol, bâtiments, cheptel, matériel), dégagent rarement de synergies, et subissent même des effets négatifs.

2.3.3. L'innovation et l'autonomie

Conformément à ce qu'annonçait leur profil, les entrepreneurs sont innovants, c'est même une motivation pour certains. 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)...

Les entrepreneurs 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 important. C'est un trait bien plus caractéristique que la croissance. Dans ce secteur formaté et normalisé, l'indépendance intellectuelle est souvent une condition pour l'innovation (Soriano, 1985 ; Disez, 1996). La volonté d'autonomie se manifeste surtout par une défiance envers les prescriptions de l'encadrement et les

subventions. Ces attributions des fonds publics étant de plus en plus conditionnées par des cadres d'octroi et des engagements, les entrepreneurs préfèrent souvent refuser une aide financière qui contraindrait leurs stratégies.

CONCLUSION

Ce test des théories de gestion en agriculture a relativisé l'opposition classique des objectifs de croissance et de pérennité. Les dirigeants peuvent être entrepreneurs sans rechercher la croissance, ou croître par souci de durabilité. Les préoccupations familiales sont même souvent à l'origine de la décision de diversification et du choix du type d'activité conséquent. Contrairement à ce qu'annonce la littérature dominante, plusieurs entrepreneurs rencontrés ont non seulement une vision large en envisagent toutes les possibilités sans se limiter aux considérations locales, identitaires ou juridiques ; mais également longue, en se projetant dans le temps et aspirant à pérenniser.

Si l'on tient compte des spécificités du secteur et qu'on relativise les traits des typologies, on vérifie effectivement que les Entrepreneurs sont plus audacieux et efficaces dans les choix des diversifications et leurs mises en œuvre. Ils prennent plus de risques, entrent dans des activités plus éloignées et innovent davantage. Malgré cela, leurs diversifications sont plus cohérentes (synergies) et mieux réfléchies (progressives). Ils construisent des diversifications qui leurs confèrent une réelle autonomie managériale.

Il ressort également que ces préférences économiques interagissent avec les autres dimensions du profil (références), voire les hiérarchisent dans la plupart des cas. Les entrepreneurs sont ainsi davantage capables d'accéder à une vision sectorielle plus large. Ils sont plus nombreux à s'affranchir des barrières culturelles et stratégiques en entrant dans les formes agricoles et entrepreneuriales

BIBLIOGRAPHIE

- Allain S.** (1997). *Approche cognitive du pilotage stratégique de l'entreprise agricole : le cas des décisions d'équipement en grande culture*. Thèse doctorat INA-PG, Paris.
- Allaire G. et Boyer R.**, (Ed), (1995), *La grande transformation de l'agriculture*, INRA-Economica, Paris.
- Allaire G.**, (1987), « Le modèle de développement agricole des années 1960 », Communication session *SFER*, INRA-ESR, Toulouse, 31p.
- Ansoff H.I.**, (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 282P.
- Baines S. et J. Weelock** (1989), *Working for each other : Gender, the household and micro-business survival and growth*. International Small Business Journal october-december, vol 17, n°1, issue n°65, p16-36.
- Barthélémy Denis et Fr de Ravignan.** (1988), *La naissance de l'entreprise agricole*. Economica. Coll Economie agricole et agro-alimentaire. Paris, 184p.
- Benjamin C.** (1996). *Emploi et pluriactivité dans les exploitations agricoles. Analyse théorique et application au cas Français*. Economica, Paris. 197p.
- Bertrand N.**, (1996), *Ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territorial*, Thèse, Grenoble II. 320p.
- Bettis et Prahalad** (1986), *The dominant logic. A new linkage between diversity and performances*. Strategic Management Journal, vol 7, p490.

- Bonny S.** (1995). *Les conditions de l'efficacité dans la production agricole*. In L'agriculteur et son milieu. Dunod. Paris, 189p.
- Boutillier S. et 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.
- Brimbaum D.** (2003), *Ce qu'on peut considérer comme acquis dans l'application de l'Accord de Luxembourg*. Journée d'Information PAC. Verneuil, CDA 87.
- Brossier J, E Chia, E Marshall, M Petit.** (1997), *Gestion de l'exploitation agricole familiale. Elements théoriques et méthodologiques*. ENESAD-CNERTA, Dijon. 215p.
- Butault J-P, Delame N, Krebs S, Lerouvillois P.** (1999). *La pluriactivité : un correctif aux inégalités du revenu agricole*. Economie et statistiques. N°329-330. 9/10. p165-180.
- Calori R. et Harvatopolous Y.,** (1988), « Diversification : les règles de Conduite », *Harvard l'Expansion*, Printemps, p48-59.
- Calori R., Johnson G., Sarnin P.** (1992), *Schémas de référence des dirigeants : Comparaison France/Grande-Bretagne*, dans coll. : Perspectives en management stratégique, Economica.
- Carriere J.B.** (1990). *La vision stratégique en contexte PME : cadre théorique et étude empirique*. RI PME. Vol n°3, p301-325.
- Carter S.** (1996). *The indigeneous rural enterprise : Characteristics and change in the british farm sector*. Revue Entrepreneurship and Regional Development, n°8, p345-358.
- Carter S et Rosa P** (1998). *Indigenous rural firms : farm enterprises in the UK*. International small business journal. july-september. vol 16. n°4, issue n°64, p15-27.
- Casson M** (1991). *L'entrepreneur*. Economica-Gestion. Paris, 388p.
- Coutureau G.** (1997). *Groupes domestiques et recomposition sociale de l'agriculture. Le cas des micro-exploitations agricoles du piémont pyrénéen*. Economie Rurale, n°241, Sept-oct, p27-33.
- Couturier I.,** (1994), *La diversification en agriculture, aspects juridiques*, L'Harmattan, Paris, 557p.
- Daft RI & Weick KE** (1984). *Toward a model of organisations as interpretation systems*. Academy of Management Review. 9,2. p284-295.
- Daval H, Deschamps B, Geindre S.** (1999), *Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs*. Actes du premier congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Lille, 396p, p124-140.
- Davidson P** (1989). *Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms*. Journal of Business Venturing. 4. 211-226.
- Desreumaux A.** (1993). *Stratégie*. Paris.
- Détrie J.P. et Ramanantsoa B.** (1983), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Nathan, Paris, 224p.
- Drucker PJ.** (1985), *Les entrepreneurs*, Expansion, Paris, Hachette.
- Europea FP.** (1998), « Entreprises atypiques en milieu rural. Création ou diversification : quelles opportunités, quelles politiques d'accompagnement ? », *Projet ADAPT*, 64p.
- Filion L.J.** (1997). *Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances*. Revue Internationale PME, Vol. 10, 2, p129-172.
- Filion.JL** (1991), *Vision et relations*. Montréal. Editions de l'entrepreneur.
- Fourcade C.** (1991). *Petite entreprise et développement local*. ESKA.
- Galbraith C, Samuelson B, Stiles C & Merrill G.** (1986). *Diversification, Industry Research & Development, and Market Performance*. Academy of Management Proceeding. P17-20.
- Gartner, W. B.** (1989), « 'Who is an Entrepreneur ?' Is the Wrong Question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, 4, Summer, 11-32.

- Grant et Jammine** (1988), « *Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories* », *Strategic Management Journal*, Vol n°9, n°4, p333-347
- GREPME** (1997). *Les PME. Bilan et perspectives*, 2^{ème} éd., Economica, Boucherville, Québec, 364p.
- Gresle F** (1991), *L'indépendance professionnelle. Actualité et portée du concept dans le cas français*. *Revue Française de sociologie*. Vol 22 n°4. Paris 4^e trimestre 1981.
- Guilhon A.** (1993). *Etude de la relation entre changement organisationnel et investissement intellectuel dans les PME*. Thèses Sciences de Gestion. Montpellier I.
- Gutfried I.** (1996), *Evolutions, mutations et perspectives de l'agriculture du pays de Bouxwiller*. Thèse sociologie rurale, Strasbourg 2, 398p.
- Hervieux B.** (1993). *Les champs du futur*. Ed François Bourin. Paris. 172p.
- Ingénieries. Eau, agriculture, territoires. Numéro spécial 1998. *Développement dans les espaces à faible densité*. Cemagref Editions. 116p.
- INSEE** (1999), *La pluriactivité : un correctif aux inégalités du revenu agricole*. Butault JP, Delam N, Krebs S, Lerouvillois P. Economie et statistiques N° 39-30. INSEE. p165-180.
- Julien et Marchesnay** (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Julien P.A., Marchesnay M.** (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica, Paris, 112p.
- Koenig G.**, (1993), *Management stratégique. Vision, manœuvre et tactiques*, 2^{nde} ed, Paris, Nathan, 400p.
- Lafuente A., Salas V.** (1989), « *Types of entrepreneurs and firms : the case of new Spanish firms* », *Strategie Management Journal*, 10, 1, p17-30.
- Lagrange L. et Lelièvre J.** (1994). *Evolution d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques. 1981-1991. Enseignement et perspectives*. Document de travail. ENITAC, 96p.
- Lauffer J** (1975). *Comment on devient entrepreneur*. *Revue Française de Gestion*, n°2, nov.
- Lorna Sanchez S, S Fiorito et Y He** (2001). *An exploration into home-Based businesses : Data from textile artist*. *Journal of Small Business Management*, n°39, january, vol 39, number1, Special Issue : Family Business, p33-45.
- Lorrain J et Dussault L** (1988). *Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion*. *RIPME*. 1,2 ; p158-171.
- Mallein P., Cautres B.**, (1992), *Enquêtes auprès des chefs d'exploitations agricoles en Auvergne, Limousin et Rhône-Alpes. Typologie des profils de valeur en agriculture*, TPR Grenoble, 190p.
- Marchand J.**, (1982), *Les activités complémentaires des agriculteurs en montagne*, Tome 1, INARM, Marmilhat, 78p.
- Marchesnay M** (1986). *La stratégie*. Paris, Chotard. 1986
- 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.
- Markowitz H.** (1952), *Portfolio Selection*. *Journal of Finance*. Vol 7 n°1, mars.
- Martinet AC** (1984). *Management stratégique : Organisation et politique*. Mc Graw Hill.
- Mazouz B.** (2003), « *Décider autrement, évoluer différemment : une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations* », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°199, Jan-fev, p15-50.
- Miles RE. et Snow CC.**, (1978), *Organisational strategy, Structure, and Process*, Mc Graw Hill, New York.
- Muller P.** (1991). *Vers une agriculture de services*, *Economie Rurale*, n°202-203, mars-juin, p67-70.
- Muller P., Gerbaux F., et Faure A.**, (1989), *Les entrepreneurs ruraux*, L'Harmatan, Paris, 183p.
- Porter M. E.** (1991). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica, Paris, 415 p.

- Porter** ME. (1986). *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Interéditions, Paris, 647p.
- Ramanantsoa** B. (1991), *Diversification*, Encyclopédie du management, Vuibert, P533-542.
- Ramanujam** V et **Varadarajan** P (1989), *Research on corporate diversification : A synthesis*. Strategic Management Journal. 10, p523-551.
- Rastoin** JL, **Vissac-Charles** V. (1999). *Le groupe stratégique des entreprises de terroir*. Revue Internationale PME. PU. du Québec. N°1-2. Numéro spécial Entrepreneuriat rural.
- Raymond** R. (1994), *Les artisans et l'informatisation. Activités sociales de problématisation et remise en chantier des catégories de pensée en usage dans l'artisanat*. Thèse Sociologie, Lyon 2.
- Rollet** A. (1998). *Stratégies partenariales de construction d'un couple produit-territoire : problématique et expérience*. Thèse Sciences de Gestion, Montpellier I, 447p.
- Schein** E.H., (1985), *Organizational culture and leadership : A dynamic view*, Jossey-bass.
- Schumpeter** J. (1942), *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Payot, 1951.
- Servolin** C (1989). *L'agriculture moderne*. Seuil. Economie. 318p.
- Simon** A. (2002). *La pluriactivité dans l'agriculture des montagnes françaises. Un territoire, des hommes, une pratique*. P.U. Blaise Pascal. Clermont-Fd. CERAMAC 19. 515p.
- Sireix** L. (1998) *Mieux comprendre le choix des produits alimentaires par le consommateur : un enjeu pour l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire*. In Miclet et al. (1998), p109-132.
- Smith** N.R. (1967). *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.
- Thiétart** RA *La stratégie d'entreprise*. p164, 2nd ed. Ediscience International, 247p 1993
- Very** P. (1991), *Stratégies de diversification. Nouvelles perspectives*, Liaison, Paris, 200p.
- Viallon** JB. (1981), *Les exploitations familiales sont-elles des entreprises ?* INRA Dijon. Document de recherche n°27.
- Woot** Ph de. (1968) *Pour une doctrine de l'entreprise*, In : *La PME. Une entreprise humaine*. Wtterwulghé R., Paris, Seuil.