



# INTERROGATION DU MYTHE DE L'ENTREPRENEUR A TRAVERS LA TRAJECTOIRE INÉGALE D'UN CRÉATEUR PERSISTANT

Vincent Lagarde

## ► To cite this version:

Vincent Lagarde. INTERROGATION DU MYTHE DE L'ENTREPRENEUR A TRAVERS LA TRAJECTOIRE INÉGALE D'UN CRÉATEUR PERSISTANT. Management et Sciences Sociales, 2006, Entreprendre, un projet de vie (Analyses et interprétations) (1), pp.69-97. <hal-00839349>

**HAL Id: hal-00839349**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00839349>**

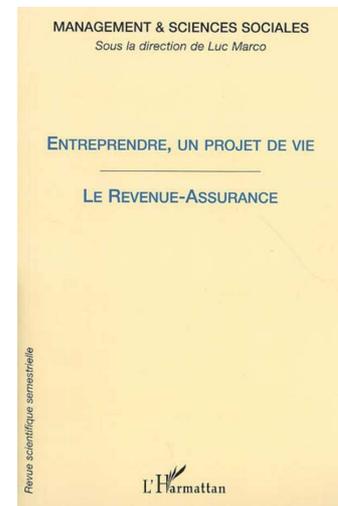
Submitted on 27 Jun 2013

**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**  
Docteur en Gestion  
Chercheur au CREOP<sup>1</sup>  
IAE de Limoges  
[vincent.lagarde@unilim.fr](mailto:vincent.lagarde@unilim.fr)

*En collaboration avec l'UR TPA, ENITA Clermont-Ferrand.*



## **INTERROGATION DU MYTHE DE L'ENTREPRENEUR A TRAVERS LA TRAJECTOIRE INEGALE D'UN CREATEUR PERSISTANT**

### **Résumé**

Le créateur persistant, archétype de l'entrepreneur, a fait l'objet de plusieurs descriptions théoriques, mais a été peu observé durablement. L'étude des trajectoires double-décennales d'un échantillon d'entrepreneurs agricoles atypiques, a été l'occasion de rechercher et d'analyser des comportements de créateurs persistants. La situation du seul cas résistant à l'analyse sur les 20 années, révèle quelques paradoxes qui interrogent la théorie. Les changements fréquents résultant des multiples saisies d'opportunités confinent à l'instabilité et précarisent la situation économique et sociale de l'entrepreneur. Ce constat est-il dû aux travers de l'individu en question, ou à l'opérationnalité empirique de la définition du créateur persistant ?

### **Mots clés :**

Entrepreneur, créateur persistant, profil du dirigeant, PME-TPE agricoles et rurales, trajectoire stratégique.

**Pour citer :** LAGARDE, V., 2006, *Interrogation du mythe de l'entrepreneur à travers la trajectoire inégale d'un créateur persistant*. Management & Sciences Sociales, Entreprendre, un projet de vie (Analyses et interprétations), (1), 69-97. ISBN: 2-296-00552-7

\*\*\*\*\*

---

<sup>1</sup> Centre de Recherche sur les Entreprises, les Organisations et le Patrimoine.

## **INTRODUCTION**

La définition de l'entrepreneur est polysémique et varie selon les auteurs et les périodes. Cependant, la littérature s'accorde à n'attribuer ce qualificatif qu'aux dirigeants les plus entreprenants. Un courant, plus exigeant encore, avance que l'entrepreneuriat est exclusivement réservé à l'acte de création proprement dit, qui est par définition bref et momentané. Le véritable entrepreneur serait alors un créateur persistant, infatigable innovateur proactif, sans cesse en phase de création et de relance. Ce « héros de l'économie » a fait l'objet de plusieurs descriptions théoriques, mais il a été peu observé conforme à l'idéaltype, notamment pour des problèmes de profondeur historique.

L'accès à un échantillon d'entrepreneurs agricoles atypiques, a été l'occasion de rechercher et d'analyser des comportements de créateurs persistants sur des trajectoires de plus de 20 ans.

Après avoir resitué le concept d'entrepreneur persistant dans le contexte agricole qui présente certaines contingences, l'échantillon des dirigeants est passé dans une grille de lecture afin de ne retenir que ceux remplissant les caractéristiques exigées. La situation du seul cas résistant à l'analyse sur les 20 années, révèle quelques paradoxes qui interrogent la théorie. Selon les angles d'analyses, les multiples saisies d'opportunités et les changements fréquents de trajectoire peuvent confiner à l'instabilité et à la précarité économique et sociale.

Ce constat conduit à s'interroger sur les profils extrêmes et l'opérationnalité empirique de la définition du créateur persistant.

## **I- LE CONCEPT D'ENTREPRENEUR EN CONTEXTE DE DIVERSIFICATION AGRICOLE**

Afin de le distinguer des autres dirigeants, et même des simples entreprenants, l'entrepreneur a fait l'objet de plusieurs définitions par la littérature de gestion. Bien que ces notions soient applicables en toute situation managériale, il convient cependant de les amender pour les appliquer au secteur agricole qui présente quelques particularités.

### **A- L'ARCHETYPE DE L'ENTREPRENEUR**

La bibliographie managériale reste partagée sur l'attribution du qualificatif d'entrepreneur. Si la plupart des auteurs s'accorde à octroyer cet attribut aux plus entreprenants des dirigeants, les distinguant des simples managers et gestionnaires, d'autres, plus exigeants, le réservent aux seuls créateurs persistants.

## 1- L'opposition générique Proactif/ Réactif

Se fondant sur une revue historique de la littérature, Boutillier et Uzunidis (1999) résument que les approches de l'entrepreneur se limitent souvent à l'opposition de deux archétypes, qu'ils nomment Routinier et Révolutionnaire. La plupart des typologies peuvent ainsi être vues comme des prolongements et des adaptations de la dichotomie originale de Smith (1967). Que l'on parle 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. L'Artisan symbolise le suiveur-réactif, à la tête d'une entreprise familiale traditionnelle. Manifestant une aversion au risque et au changement, il reste focalisé sur des activités ordinaires faiblement innovantes. Alors que l'Opportuniste, véritable entrepreneur proactif, appréhende le changement motivé par la croissance financière et les opportunités de construire une organisation réussie. Le panorama de la bibliographie (Verstraete, 2002) retient que l'entrepreneur innove, prend des risques en allant à l'encontre du *statu quo* économique et des pratiques habituelles, et réalise de nouvelles combinaisons en exploitant des déséquilibres et des ressources rares. Et pour ce faire, il va créer des ruptures dans le secteur qu'il va ainsi dynamiser (Schumpeter, 1942) Prolongeant Druker (1985), Kirzner (1973) modère un peu l'impératif schumpeterien d'une nécessaire création de rupture révolutionnaire, en admettant la simple exploitation d'opportunités. L'entrepreneur est celui qui est capable de percevoir et de mettre à profit les opportunités existantes et non encore exploitées. Il transforme les déséquilibres à son profit.

Ce manichéisme a été quelque peu amendé depuis, et l'opposition entre les deux archétypes de dirigeants est moins catégorique. Dans le prolongement de Laufer (1975) qui s'appuie sur les deux grandes aspirations économiques d'indépendance et de croissance, Julien et Marchesnay (1988, 1996) ajoutent l'objectif de pérennité, et déterminent ainsi deux profils en fonction des priorités patrimoniales ou entrepreneuriales. Le PIC, patrimonial réactif, est avant tout motivé par la pérennisation de son affaire et sa succession. Préférant l'acquis et la stabilité, il se cantonne dans son secteur d'activité. Au contraire le CAP, entreprenant-proactif est dans une logique de croissance et de valorisation des capitaux tant que cela ne lui fait pas perdre son indépendance décisionnelle. Cette typologie est moins catégorique parce qu'elle ne hiérarchise pas les profils et envisage les mutations de l'un vers l'autre, essentiellement du proactif vers le réactif (Filion, 1997 ; Marchesnay, 1996).

Ces différentes préférences économiques conduisent à des postures spécifiques face au milieu. Selon leur profil, les dirigeants n'auront pas les mêmes références à l'environnement (Bertrand, 1996). Pour paraître légitimes socialement, les suiveurs se conformeront

prudemment aux valeurs environnantes. Alors que les entrepreneurs qui sont plus sensibles à la légitimité économique intrinsèque, seront davantage présents dans les activités novatrices, quitte à bousculer les usages et pratiques.

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 donc particulièrement soumise à l'obligation d'être intégrée dans son milieu (Fourcade, 1991).

Les cultures de chaque secteur économique, 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 de l'entrepreneur a été élaboré à partir des secteurs manufacturiers et industriels, voire 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). Néanmoins, la rare littérature stratégique traitant de l'agriculture postule que les théories génériques de gestion s'y appliquent normalement (Casson, 1991 ; Carter, 1996 ; Allain, 1997). L'exploitation agricole serait cependant davantage tributaire des contextes locaux en ce qu'elle est physiquement ancrée à son terroir (Rastoin et Vissac-Charles, 1999). De plus, du fait de sa dépendance aux politiques publiques, l'entreprise agricole s'avère particulièrement soumise à la pression sociale (Miclet et al., 1998).

On déduit de ces apports bibliographiques que les suiveurs-réactifs préféreront des pratiques traditionnelles, peu risquées, axées sur le processus et les produits. A l'inverse, les entrepreneurs-proactifs oseront des activités complexes et innovantes, au fort potentiel de croissance, affranchies des usages locaux.

## **2- Le créateur persistant**

L'entrepreneur serait ainsi identifiable à partir de plusieurs traits qui le distinguent des autres dirigeants. Le concept d'entrepreneur est cependant polysémique (Gasse 1985, Bruyat 1993). Sa définition varie selon les époques et les auteurs (Boutillier et Uzunidis, 1999). Ainsi, pour une partie de la littérature rattachée à la conception schumpeterienne de l'entrepreneur créateur, le véritable entrepreneur est bien davantage que l'entrepreneur. Selon ce courant, le fait entrepreneurial est réservé au moment particulier de l'acte de création. Le plus souvent, l'individu n'est entrepreneur que temporairement, généralement lors de la constitution de l'entreprise ou du lancement d'un projet. Dans un schéma exposant la dialectique individu/ création de valeur, Bruyat (1993) montre qu'un acteur peut perdre le statut d'entrepreneur avec le temps. Progressivement, il refuse d'exploiter les opportunités qui se présentent, du fait d'une préférence plus forte pour la

stabilité. Julien et Marchesnay (1996) avaient prévenu que le CAP s'émoussait avec le temps et tendait à devenir PIC. Verstraete (1997) explique que le phénomène n'est plus entrepreneurial dès que l'organisation n'apporte plus de valeur et que l'impulsion ne provoque aucun changement pour l'individu.

Le véritable entrepreneur est au contraire un créateur persistant durant toute sa carrière, dans le sens où il impulse en permanence une organisation entrepreneuriale (Verstraete, 2002). Il quête sans cesse de nouvelles solutions pour améliorer la marche de l'entreprise (Labourdet, 1992). Il prospecte (Miles et Snow, 1978), en cherchant constamment des opportunités commerciales, innovant et créant le changement et l'incertitude pour ses concurrents. Il redéfinit continuellement son domaine d'activité par adjonction de nouveaux produits et par désengagements.

En conséquence, l'action est déterminante. L'entrepreneuriat est avant tout un processus (Hernandez, 1999) et un comportement stratégique, incluant des changements importants, des risques et de l'incertitude (Ansoff, 1965). Une partie de la littérature conseille alors d'aborder l'entrepreneur par les faits, plutôt que par les traits. Mais pour des raisons de dissonance cognitive, les actes sont généralement en relation avec le profil. L'entrepreneuriat est aussi une mentalité. Outre les traits présentés *supra*, l'entrepreneur se caractérise également par une vision stratégique forte. La vision correspond à la capacité à projeter l'entreprise, ses produits et ses marchés, dans l'avenir (Filion, 1990). Kirzner (1973) évoque en plus le terme de « vigilance entrepreneuriale » pour désigner l'aptitude particulière à reconnaître les opportunités. Les individus dotés de cette vigilance identifieront une occasion favorable, alors que les autres demeureront aveugles (Gartner et al, 2003). Cette vision stratégique distinctive s'avère indispensable. Si elle est absente, la dimension entrepreneuriale ne peut être qualifiée (Verstraete, 1998). Filion invite d'ailleurs à étudier le phénomène entrepreneurial via la vision stratégique.

Afin d'identifier l'entrepreneur ainsi déterminé, nous avons retenu une série de 14 indicateurs les plus récurrents de la littérature, relatifs aux actes et aux traits caractéristiques de l'action et de l'esprit entrepreneuriaux. Nous les avons respectivement positionnés sur un continuum opposant les deux profils extrêmes Proactif/ Réactif [Annexes I]. Les critères reconnus les plus distinctifs ont été affectés d'un poids supplémentaire (caractère offensif de la stratégie, attitude face aux changements, face au risque et à l'innovation, buts économiques, vision stratégique). Il est ainsi possible de déterminer le degré d'esprit et de comportement entrepreneurial selon la position du dirigeant sur l'ensemble des indicateurs.

Le véritable entrepreneur, créateur persistant, est donc un dirigeant qui présente l'essentiel des critères retenus pour le proactif-

entreprenant, et ce, de façon continue et durable. Il s'agit alors d'identifier des entrepreneurs avérés en s'attardant sur leur vision stratégique, et de regarder s'ils sont constants dans leurs caractères et actions sur la durée.

## **B- EXPERIMENTATION SUR UN TERRAIN D'ENTREPRISES AGRICOLES DIVERSIFIEES**

Le terrain que nous avons utilisé lors d'une étude sur les relations entre profil de valeur du dirigeant et comportements de diversification (Lagarde, 2004a), semblait particulièrement adapté à une relecture sous l'angle de la problématique de l'entrepreneur persistant. Il était constitué d'exploitations agricoles diversifiées, perçues comme atypiques au début des années 1980, alors que la norme était à la spécialisation productiviste. Ces cas diversifiés conviennent bien à notre problématique, puisqu'en tant que manœuvre de changement et de rupture, la diversification augmente les occasions de distinguer les dirigeants les plus entreprenants (Very, 1991).

### **1- Les dimensions entrepreneuriales de la diversification**

La diversification est une manœuvre stratégique qui consiste à adjoindre de nouvelles activités à celles développées jusqu'alors par l'entreprise, et proposer ainsi une nouvelle offre sur un nouveau marché (Ansoff, 1989). Elle se conduit dans des proportions diverses, depuis la simple vente annexe de produits, jusqu'à de nombreuses situations d'intégration verticale ou de développements horizontaux (Detrie et Ramanantsoa, 1988). Elle implique généralement l'acquisition de compétences supplémentaires et un changement d'environnement concurrentiel, avec les difficultés conséquentes. Les diversifications les plus fortes pourront nécessiter de véritables changements de métier et de mission (Koenig, 1993), induisant des mutations culturelles et identitaires, avec leurs corollaires d'inerties (Schein, 1989). Les nouvelles activités sont la plupart du temps liées à l'activité d'origine afin de réduire les risques issus des changements, exploiter des éléments communs et conserver ainsi une formule stratégique cohérente (Martinet, 1983). Les pivots mobilisés sont le plus souvent tangibles, axés sur des ressources communes comme une technologie, un équipement ou un produit. Ils peuvent également être articulés à partir des savoir-faire, des marchés ou des compétences managériales (Grant et Jamine, 1988). L'idéal étant de parvenir à dégager des synergies.

Craignant les changements et les risques, le dirigeant suiveur évitera donc la diversification, qui sera plutôt réactive et contrainte. Le cas échant, il privilégiera des activités de proximité présentant des liens tangibles avec l'activité d'origine, de préférence par le produit et la technologie. Par convention et facilité, il adopte les valeurs et pratiques dominantes de son environnement. Moins préoccupé par la pérennité de

son affaire, l'entrepreneur pourra, au contraire, changer de métier si le secteur d'origine s'essouffle. Sa motivation essentiellement économique va le porter vers les activités les plus rentables, même si atypiques et risquées. Il innovera et bousculera les normes s'il y voit un intérêt. Ses diversifications pourront alors être éloignées de son métier d'origine, n'hésitant pas à s'appuyer sur des ressources et pivots immatériels. Il dépasse les inerties culturelles, technologiques et organisationnelles du suiveur. Et ceci, de façon répétée et continue, s'il est un entrepreneur persistant.

La diversification est un thème d'actualité en agriculture (SFER, 2004). Et elle y revêt des aspects encore plus marqués que dans les autres secteurs.

## 2- Les particularités managériales du secteur agricole

L'agriculture est encore peu investiguée par les sciences de gestion. Pourtant, les théories managériales peuvent s'y appliquer, à condition de prendre en compte les spécificités de ce secteur.

L'agriculture se caractérise par la prégnance d'une norme historique dans les institutions et la culture professionnelle, qui façonne encore les politiques agricoles et la stratégie des entreprises. 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 (Alphandery et al., 2000). Un modèle dominant 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 (Mallein et Cautrès, 1992). Ceci a deux séries de conséquence sur les stratégies : toute activité ou production peut être analysée en fonction de son éloignement culturel et identitaire par rapport au métier d'agriculteur, mais également en terme d'intégration ou de sortie du cadre institutionnel et juridique.

Avec le temps, le modèle dominant n'est plus uniformément perçu ni appliqué. On peut aujourd'hui distinguer à travers la littérature du domaine et les discours, trois visions sectorielles du métier qui, du fait de l'institutionnalisation des valeurs et de l'importance de l'encadrement (soutien technique, subventions, fiscalité, régime social...), correspondent également à trois degrés croissants de diversifications par rapport au secteur (Lagarde, 2004a) [Annexes n°1].

Au premier degré, la **vision agronomique** est directement issue du modèle historique productiviste spécialisé, selon lequel 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, les nouveaux débouchés industriels et les assouplissements du processus productif (extensif, agrobiologie...).

Plus ouverte, 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). Cela englobe la transformation, la vente directe, l'accueil touristique et certains services, mais exclut la pluriactivité (Couturier, 1994).

Enfin, la **vision Managériale** considère toutes les activités effectivement développées par les agriculteurs, qu'elle que soit leur ampleur (principale/ annexe) ou statut (agricole, artisanal, commercial, salarié...)(Muller, 1991). Elle comprend de fait la pluriactivité.

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

Les diversifications demeurant dans le giron *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, tourisme, 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).

Les diversifications de type *agricole* et *managériale* correspondent ainsi à des degrés d'éloignement du métier sectoriel d'agriculteur, et constituent des difficultés supplémentaires à la diversification, se surajoutant à l'éloignement du métier interne de l'entreprise.

Ces degrés sectoriels de diversifications amplifient donc l'occasion de tester les attitudes entreprenantes ou suiveuses.

Les particularités agricoles ont également obligé à réviser les critères habituels de différenciation théorique entre entreprenant et suiveur. Les visions sectorielles relativisent la latitude proactive, puisqu'un entreprenant pourra préférer rester dans des activités de base par seule idéologie socioprofessionnelle. Par ailleurs, la culture sectorielle de la croissance (agrandissements, volumes...) empêche de faire de celle-ci une caractéristique des entrepreneurs (Iris, 1996). Au contraire, ces derniers cherchent plutôt la différenciation et la diversification. L'agriculture étant globalement peu propice aux opportunités à court terme, les plus entrepreneurs préfèrent souvent sortir du secteur pour exprimer leurs besoins, partiellement en pluriactivité, ou intégralement en quittant l'agriculture. Plus étonnant, l'opposition entre pérennité patrimoniale et esprit d'entreprise, qui sert habituellement à

distinguer l'entrepreneur du réactif, n'est pas discriminante en agriculture (Lagarde, 2004b).

## **2- Un échantillon historique de 15 entreprises rurales atypiques**

La validation empirique de nos propositions a porté sur la réactualisation en 2003 d'un échantillon d'entreprises rurales diversifiées, préalablement étudiées par des chercheurs de l'ENITA<sup>2</sup> de Clermont-Ferrand en 1981 (Marchand, 1982), qu'ils avaient de nouveau investiguées en 1991 (Lagrange et Lelièvre, 1994). Parmi l'échantillon initial, nous avons limité notre étude aux 15 entreprises restant encore en activité sur le nord du Massif-Central (Limousin, Auvergne). Ce terrain présentait l'intérêt de concerner des entreprises considérées comme alternatives dès 1981, et donc susceptibles de concentrer davantage d'entrepreneurs. Il offre de plus une perspective historique nécessaire à l'identification de la persistance.

Pour rechercher les entrepreneurs persistants, nous avons travaillé sur les questionnaires originaux des études antérieures et les analyses des chercheurs de l'époque. Nous avons également mené nos propres entrevues en 2003, basées sur la méthode des récits de vie (Giordano, 2003), couplées avec les visites des entreprises et des enquêtes de voisinage. Dans l'esprit de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967), les discours ont été analysés à l'aide de matrices thématiques (Miles et Huberman, 1991), dont la grille proactif/réactif<sup>3</sup>. Les questionnaires originels collectés par l'ENITA permettaient un recoupement des discours rétrospectifs.

Ces études de cas ont ainsi permis de mettre en relation le profil des dirigeants et le type de stratégie sur une trajectoire double-décennale.

## **II- UN CAS EMPIRIQUE D'ENTREPRENEUR PERSISTANT NON-CONFORME AUX PRESUPPOSES**

Parmi la poignée d'entrepreneurs ayant satisfait aux conditions exigées, un seul est resté persistant sur les 20 années. Si sa trajectoire est conforme aux postulats, elle pose cependant certaines questions.

### **A- IDENTIFICATION DE L'ENTREPRENEUR PARMIS LES ENTREPRENANTS**

#### **1- Plusieurs comportements entrepreneurs constatés**

L'analyse des trajectoires des 15 dirigeants sur 20 ans, confirme le lien entre le profil et le comportement stratégique.

---

<sup>2</sup> Ecole Nationale d'Ingénieurs des Travaux Agricoles.

<sup>3</sup> Ainsi que des matrices sur les références sociales, les visions sectorielles...

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 réactifs se conforment le plus souvent aux pratiques locales et prescriptions du secteur, rechignant à se diversifier, hormis dans des productions de proximité (polyculture, polyélevage). Les agriculteurs en productions *agronomiques* de base sont généralement des suiveurs, ou d'anciens entrepreneurs revenus en productions classiques, usés par des années à contre-courant. L'obligation de pérennité primant sur l'aversion au risque (Guilhon, 1993), certains ont cependant été contraints de développer une nouvelle activité, voire de changer de métier. Ils privilégiaient alors les choix contribuant à valoriser leur patrimoine immobilier, ou dégagant simplement des revenus supplémentaires (pluriactivité anergique). Le plus souvent, ils se contentent d'activités de proximité présentant des liens tangibles avec l'activité de base ; de préférence par des pivots produit et technologie. Malgré ces liens forts, les systèmes sont peu efficaces managérialement. Globalement, les suiveurs se montrent moindres optimisateurs des synergies. Quelques uns ont même expérimenté les effets des *synergies négatives* (Grant et Jamine, 1988) lors de diversifications pourtant liées au sein du même cadre agronomique.

Les trajectoires des entrepreneurs sont davantage variées, plus éloignées du métier d'agriculteur et issues de pivots divers. Ils maîtrisent mieux leurs systèmes, qui sont davantage cohérents et plus efficaces économiquement. La largeur de la vision stratégique (Filion, 1991) permet une vision sectorielle plus vaste. Les entrepreneurs n'hésitent pas à s'affranchir des conventions locales et professionnelles. Ils ont ainsi souvent développé les diversifications les plus fortes, jusqu'à sortir du statut agricole, soit en pluriactivité (commerce de bestiaux annexe, travaux publics), soit radicalement en changeant de profession (négoce de bois, salaison industrielle, vente matériel parc et jardin). La plupart des dirigeants en diversifications éloignées, de type *agricole* ou *managérial*, sont des entrepreneurs. Les rares entrepreneurs restés dans le modèle *agronomique* l'ont fait par idéologie, et ils y ont alors fait preuve d'innovation et d'indépendance.

Conformément à ce qu'annonçait leur profil, les entrepreneurs sont innovants, c'est même un leitmotiv pour certains. Il a pu s'agir d'introduire des espèces ou des productions nouvelles pour la région (fruits rouges, gibier, produits fermiers, bois-énergie), d'améliorer techniquement des systèmes productifs (polyculture-élevage, sélectionneur porcins, zéro pâturage, insémination artificielle, bâtiment innovant), ou de transférer des formes d'organisations à l'agriculture (entreprises collectives, hypogroupes, méthodes industrielles...). Ces dirigeants sont souvent en avance sur leur encadrement technique et doivent inventer leurs solutions eux-mêmes faute de suivi, parfois même contre l'institution. Le désir d'autonomie de décision est important. Dans ce secteur formaté et normalisé, l'indépendance intellectuelle est souvent une condition pour l'innovation (Soriano, 1985). Cette volonté

d'autonomie se manifeste surtout par une défiance envers les prescriptions de l'encadrement et les subventions. Les attributions de fonds publics étant de plus en plus conditionnées par le respect de cadres d'octroi et des engagements obligatoires, les entrepreneurs préfèrent souvent refuser une aide financière qui contraindrait leurs stratégies. Ils préfèrent alors « *faire à leur idée* » quitte à perdre des subventions. « *La Chambre est en retard sur tout. On a besoin d'idées nouvelles, en avance (...). On a voulu innover pour un bâtiment laitier, mais le cadre réglementaire ne prévoit pas ces améliorations (...). On a refusé de se plier à ce cadre ridicule, et on a perdu les aides. On a tout autofinancé, on a perdu 150 000 F d'aides* » (Hourvari<sup>4</sup>, produits laitiers en vente directe).

## 2- Le phénomène entrepreneurial résiste mal à l'épreuve du temps

La dimension temporelle de 20 années permet de distinguer les dirigeants demeurés entrepreneurs. La plupart de nos entrepreneurs ont mal résisté à l'usure du temps et se sont affaiblis sur la période. La littérature avait prévenu qu'il est difficile de maintenir une énergie entrepreneuriale sur la durée (Bruyat, 1993 ; Verstraete, 2002). Cet assouplissement est rédhibitoire puisque l'altération de l'esprit et de l'action d'entreprise, fait perdre la qualité d'entrepreneur. Sur les 12 entrepreneurs recensés en 1981, il n'en reste plus que 9 en 1991, et 3 en 2003.

En accumulant du capital, fondant une famille et vieillissant, l'entrepreneur s'émousse et devient davantage suiveur (Julien et Marchesnay, 1996). Plusieurs anciens entrepreneurs ont expliqué qu'un affaiblissement des capacités physiques et morales coïncidait, vers la cinquantaine, avec la fin des cycles d'investissements, combiné à une diminution des besoins familiaux (enfants autonomes) (« *On ne court plus. Les dettes sont payées, les enfants élevés, on a moins de charges* » ; Andjo, fromages de chèvre et canards gras). Les dirigeants hésitent alors à se lancer dans de nouveaux emprunts qui obligeraient à revenir dans un rythme d'activité intense (« *J'ai pas l'intention de retomber dans le cinéma de la vente directe. J'ai plus envie...* » ; Pomasson, pommes et bovins viande). La dégradation du contexte économique agricole amplifie cette appréhension de l'avenir [« *A un certain âge on en a marre de subir les crises en agriculture* » (Frotjos<sup>2</sup>, éleveur de porcs). « *On a plus de 10 normes qualité, ça prend trop de temps, trop de soucis. 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. Et tous ces problèmes administratifs (...)* ». Hourvari, produits laitiers)]. De surcroît, l'atypicité est usante psychologiquement, surtout lorsqu'elle induit une stratégie à contre courant, en marge des mentalités et contextes environnants.

---

<sup>4</sup> Les noms cités dans ce document sont tous des pseudonymes d'anonymat.

Au fil des trajectoires, on observe ainsi une simplification des systèmes (recentrage sur quelques activités, voire spécialisation sur une seule) et une diminution du nombre d'activités atypiques. Sur les 10 exploitations en vente directe et/ou en pluriactivité en 1981, il n'en reste que 3 en 2003. Les dernières stratégies observées sont essentiellement des manœuvres de désengagement ou de confortement (Détrie et Ramanantsoa, 1988).

Curieusement, la situation du seul entrepreneur resté constant sur la période et toujours offensif aujourd'hui, n'est pas conforme aux attentes.

## **B- LA TRAJECTOIRE PARADOXALEMENT CHAOTIQUE D'UN CREATEUR PERSISTANT AVERE**

### **1- Un entrepreneur proactif et innovateur sur 20 ans**

A 55 ans, Bosco présente la plupart des qualités des entrepreneurs, mais de façon encore plus exacerbée, et surtout, plus durable.

Il passe la première demi-heure de l'entretien à nous parler de son futur projet de valorisation énergétique du bois. On a l'impression qu'il cherche à vendre sa nouvelle idée, qu'il teste son argumentaire.

Italien d'origine agricole, Bosco arrive en France à la fin des années 1960. Il y termine des troisièmes cycles en économie et sociologie avant d'enseigner quelques années en université et écoles d'ingénieur. Puis il décide de s'installer en agriculture au milieu du Limousin (« *J'avais envie. C'est complexe, il y avait de nombreux paramètres* »)<sup>5</sup>, sur une petite ferme de 21ha conformément aux idées alternatives qu'il a développées au fil de son parcours (« *Je savais quel type d'agriculture je voulais* »). Bien qu'il soit perçu comme un néo-rural en tant que migrant et de par ses productions atypiques, il raisonne dès les débuts en professionnel alliant savoir-faire techniques et commerciaux.

L'enquête de 1981 le trouve avec sa femme à la tête d'un élevage de porcs fermiers en plein-air, qu'il transforme en charcuterie traditionnelle vendue en direct à des particuliers. L'affaire semble bien fonctionner et Bosco pense la développer. *Aucun problème d'écoulement il y a une demande très importante, c'est une production peu pratiquée* (Q81)<sup>6</sup>.

Sa trajectoire est une suite de rebonds, de saisies d'opportunités et de développement d'activités innovantes [Annexes II]. Bosco est un des rares entrepreneurs purs que nous ayons rencontré. Il correspond

---

<sup>5</sup> Sauf indication contraire, les citations sont extraites des entretiens de 2003.

<sup>6</sup> Questionnaire de 1981.

parfaitement à ce qu'annonce la littérature en matière de préférence pour la valorisation rapide des capitaux, par une stratégie plus émergente que planifiée, conduisant à préférer les activités à profits élevés, quitte à changer de raison sociale et de métier si le secteur ne le satisfait pas... Il ne s'embarrasse pas non plus d'objectifs familiaux ou de pérennité patrimoniale.

En 1982, faute de moyens suffisants, il ne peut financer le matériel réfrigéré qui lui permettrait d'étendre la production de charcuterie aux saisons chaudes. Il abandonne alors la production de porcs et met en place un atelier de produits laitiers à partir d'un petit troupeau de vaches jersiaises. Les fromages, yaourts et beurres sont commercialisés en direct, livré à des particuliers et commerçants.

Trois ans plus tard, il cesse cette transformation laitière pourtant rémunératrice, car elle s'avère trop contraignante (astreinte, foncier mal adapté...). Anticipant d'une vingtaine d'années certaines orientations actuelles (veau rosé, agriculture biologique), il se lance alors dans le veau de lait, mais en plein-air, conformément à son éthique d'élevage naturel. Il développe parallèlement un troupeau de 40 ovins et quelques juments pour faire des poulains de boucherie.

Rapidement à l'étroit dans un secteur agricole trop encadré et aux lents retours sur investissements, Bosco développe l'abattage et la vente de bois qu'il avait débutés en complément. En 1987, il arrête toutes ses activités agricoles qui ne rémunèrent pas suffisamment la charge de travail. Il crée une société forestière commerciale et quitte l'agriculture pour se lancer pleinement dans le négoce du bois. Cette nouvelle activité va effectivement s'avérer d'une autre ampleur. Le dirigeant va pouvoir mettre à profit ses connaissances en économie-gestion et son profil audacieux dans la création et le développement d'une société qui devient rapidement internationale. Le bois va dorénavant constituer son cœur de métier, la compétence centrale à partir de laquelle il va développer d'autres activités.

Quand nous le rencontrons en 2003, il reprend le fil de son parcours depuis 1991. La SA d'approvisionnement des industries du bois fondée avec d'autres propriétaires forestiers a très bien fonctionné pendant plusieurs années. Officiellement, Bosco n'occupait pas le poste de gérant, ayant préféré être salarié en tant que commercial. Dans les faits, il était le principal dirigeant. « *Mon travail consistait à coordonner, et chercher des marchés extérieurs (...). Ça a très bien fonctionné jusqu'à fin 97* ».

L'entrepreneur avait annoncé dès 1991 son intention d'aller conquérir d'autres marchés étrangers. Il a concrétisé sa vision stratégique (Filion, 1991), mais cela s'est révélé être une erreur. « *Ça a occasionné des problèmes de gestion sur le terrain. Il y avait trop de bois et trop éparpillé partout, en Allemagne, Autriche, Europe du sud... Il n'était pas suivi correctement. Je me suis épuisé en voyages pour gérer les conflits et les problèmes. Je travaillais 90h par semaine, j'étais chez moi à peine un jour par mois* ». Ces difficultés ont progressivement généré des

tensions entre les associés. Contesté et ayant des difficultés à rester maître de la stratégie de l'entreprise, Bosco a préféré passer à autre chose. *« Avec tous les problèmes au sein de la société, j'ai demandé mon licenciement économique. La SA a sauté 8 mois après, toutes les coopératives forestières du secteur les ont lâchés ».*

Là encore il a rebondi et profité d'une catastrophe naturelle qu'il a su valoriser en opportunité. Alors que les autres acteurs de la filière bois étaient désemparés face aux dégâts forestiers de la tempête de 1999, Bosco y a vu une opportunité. *Fin 99 il y a eu la tempête. Et s'est posé le problème du stockage de ces millions de m<sup>3</sup>. J'ai eu de très nombreuses demandes, mais j'ai refusé de reprendre ce rythme infernal... Je connaissais le sciage à domicile et j'ai compris que la demande serait très très forte car les scieries traditionnelles et le marché ne prendraient rien. Les gens voudraient scier chez eux pour stocker. J'ai été voir un gars qui le faisait en Creuse (...) J'ai fondé la société BFLim, une SARL.*

Aujourd'hui Bosco exploite toujours sa scierie mobile, mais il a également développé une activité complémentaire de construction de chalets en bois. *Je prévoyais que ce marché [scierie mobile] ne durerait pas plus de deux ans. La baisse actuelle confirme ces prévisions. Elle est due à la fois à la baisse de la demande et l'augmentation de la concurrence (...). Ça a tourné pendant 2 ans à fond. (...) Beaucoup se sont lancés au bout d'un an, mais c'était déjà trop tard (...). Il fallait prévoir la diversification de cette société car il était prévisible que la demande allait baisser. Je pensais déjà aux chalets en bois (...). Il fallait une activité qui ne dépende pas du marché initial du bois d'après tempête. (...) J'ai acheté un tracto-pelle pour les terrassements des chalets. L'entrepreneur a rapidement mis en place un système innovant, optimisant des synergies opérationnelles (matière première, matériel scierie et terrassement) et intangibles (savoir-faire et réseaux du bois). Ce qui lui permet de proposer une offre plus réactive et plus compétitive que la concurrence. « Si je n'avais pas la scierie je ne pourrai pas faire les chalets sinon ils coûteraient trop cher à faire-faire, parce que même si le bois n'est pas de première qualité, il faut payer la coupe à façon le même prix (...). Avec la scierie on peut adapter la coupe au bois disponible pour valoriser au mieux ».*

L'affaire fonctionne bien, mais toujours pas à hauteur de ses attentes. Bosco échafaude donc déjà d'autres projets de valorisation du bois en énergie renouvelable. *« Les espoirs sont plutôt sur l'autre projet. (...) Je pense aussi à un secteur que j'ai exploré en 1984-85 : le bois de petite valeur (...). Les propriétaires ne les vendent généralement pas, ils demandent le nettoyage. (...) Le petit bois c'est 70% du bois dans une forêt. La solution c'était de le valoriser en énergie. (...) Depuis 2002, et les suites des accords de Kyoto on sent que la demande augmente (...). Actuellement je suis en phase de discussion finale pour ce projet. Je suis consultant pour des groupes qui ont besoin de s'approvisionner pour leurs centrales thermiques qu'ils sont obligés d'alimenter à partir d'au moins 10% d'énergies renouvelables ».*

De part son profil et sa trajectoire, Bosco est indéniablement l'entrepreneur décrit par la littérature.

Il est diplômé, qui plus est en gestion (Smith, 1983). Il recherche avant tout la croissance (Laufer, 1975), innove et prend des risques (Schumpeter, 1942). Il repère des opportunités de marché (Kirzner, 1973), alors que les autres acteurs ne les voient pas (Gartner et al, 2003), ou pire, les perçoivent comme des menaces (Penrose, 1972) [tempête de 1999...]. Bosco possède une véritable vision stratégique (Carrière, 1990 ; Fillion, 1991), tant par sa largeur (vaste spectre des champs envisagés) que sa pertinence (les annonces et prédictions de 1981 et 1991 se vérifient et sont tenues les années suivantes). Jaloux de son autonomie managériale et décisionnelle (Julien et Marchesnay, 1996), il privilégie les structures souples et réactives. Au point qu'il préfère abandonner lorsque des problèmes de conflits internes apparaissent dans une organisation devenue plus importante (SA exportation bois), ou lorsque il se heurte à des partenaires encombrants (SNCF) ; même s'il doit perdre son statut et les ressources investies.

En tant qu'entrepreneur, Bosco ne s'embarrasse pas des normes et us locaux (Marchesnay 1998), mais privilégie ses propres valeurs [étranger, néo rural, diplômé / croissance, marché, innovation...]. Il a ainsi été souvent en rupture avec le modèle dominant [hors filières, produits fermiers, pluriactivité...], franchissant les métiers et secteurs [agriculteur, artisan, commerçant ; dans le lait, la viande, le bois, les services...], et initiant de nouvelles pratiques (Drucker, 1985) [veau rosé, gare bois, scierie mobile, chalets...]. Usant de la diversification comme pivot du changement, il a inventé de nouvelles combinaisons d'activités synergiques, la plupart du temps à partir de ressources locales sous exploitées jusqu'à présent [produits agricoles, bois] (Kirzner 1973 ; Casson, 1991). Ce faisant, il a modifié l'environnement en rompant avec les usages et initiant de nouveaux marchés [produits fermiers, scierie mobile, chalets], dynamisant par là le secteur (De Woot, 1968). Bosco est bien ce type d'« *irrespectueux qui perturbe les traditions et la façon de faire les choses, modifie les comportements des acteurs adhérant aux conventions qu'il établit dans le secteur qu'il investit* » (Verstraete, 1999).

S'il est aujourd'hui plus mûre et aspire à une vie moins trépidante, il est toujours entrepreneur et ne cesse de se projeter dans de nouveaux projets [énergie-bois]. C'est en cela un créateur persistant.

## **2- De la saisie constante d'opportunité à l'instabilité**

Pourtant, aussi impressionnante que soit cette trajectoire unique dans notre échantillon, elle n'en pose pas moins quelques questions. Il est même possible de la relire sous un angle critique qui la fait apparaître chaotique.

Avec ses 6 entreprises successives et la dizaine d'activités pratiquées en 20 ans, dont certaines qui ont duré moins de 2 ans [Tableau n°1], on a l'impression que Bosco se lasse et change de projet dès que la situation devient managériale et routinière, lorsque la croissance n'est pas satisfaisante, ou qu'il se trouve contraint par des problèmes externes ou d'exercice du pouvoir. Il a arrêté la charcuterie fermière, puis les produits laitiers, pour cause de manque de rentabilité et de problèmes de croissance plafonnée par le cadre agricole. Pourtant, d'autres agriculteurs ayant débuté des activités similaires à la même époque et dans des territoires comparables (Hourvari en yaourts, Daverne en charcuterie), ont persisté jusqu'à aujourd'hui, et se sont même fortement développés [En 2003, Hourvari : 8 actifs, Daverne : 20 employés]. Dans la SA forestière dont il était actionnaire fondateur, il ne voulait pas apparaître gérant pour conserver les avantages du salariat, mais souhaitait exercer le pouvoir de direction en toute latitude à la place du dirigeant mis en place. Cette situation était vouée au blocage lorsque des difficultés externes sont apparues. « (...) il y a eu des problèmes internes et de marché, plus des problèmes avec la SNCF. Les difficultés internes résultaient de divergences de stratégie avec le PDG qui voulait coiffer les coopératives. Moi je préfèrai faire une SA qui soit l'instrument de toutes les coopératives, avec un directoire représentant toutes les coopératives ».

**Tableau n°1** : Principales activités et productions de Bosco sur les 20 dernières années

		1978	1982	1985	1987	1991	1998	2000	2002
<b>Activité principale</b>		Charcuterie fermière en vente directe	Produits fermiers laitiers	Veau de lait plein air biologique	Négoce de bois (SARL)	Extension internationale du commerce de bois (SA)			Scierie mobile
<i>Activité seconde ou annexe</i>	Enseignant	- Porc plein air, - Bovin filière	- Bovins filière - Ovins, - Poulains boucherie en filière	- Bovins filière	- Vente d'herbe	- Vente d'herbe	Sans activité	Scierie mobile (SARL)	Chalets en bois

Par ailleurs, à quoi sert-il d'avoir des années d'avance sur certains produits ou services, si les marchés balbutiants ne sont pas encore suffisamment rentables (produits fermiers dès les années 1970, veau de lait rosé 20 ans trop tôt<sup>7</sup>, énergie-bois en 1985<sup>8</sup>...) ?

A chaque fois, Bosco invoque des raisons managériales pour justifier ses abandons d'activités et le développement de nouvelles. Son approche se veut économiquement et mercatiquement rationnelle, mais on a le sentiment qu'il ne se plaît que dans la mise en place du projet, en

<sup>7</sup> « Le veau de lait plein-air produit une viande rose pour laquelle il n'y a pas de marché. Même sur Paris, on s'est renseigné, on a fait des efforts commerciaux... » (Q 1991).

<sup>8</sup> « J'ai cherché des débouchés, mais en 1985 la demande était inexistante, il n'y avait aucune volonté politique ».

situation de création. Il n'est heureux que pendant la phase entrepreneuriale proprement dite, ensuite il se lasse. Il n'atteint jamais le stade croisière qui lui permettrait de tirer les bénéfices d'une rente schumpeterienne (Marchesnay, 2002).

La limite entre la capacité à rebondir sur de nouvelles opportunités et l'instabilité peut notamment s'évaluer sur les critères de rentabilité économique. Or, les fréquents retraits de Bosco, souvent abrupts, permettent rarement de rentabiliser les engagements. Les périodes de lancements succèdent aux périodes creuses, voire de difficultés, comme après son départ de la société d'exportation de bois. « *L'ASSEDIC a requalifié mon contrat de travail et ils m'ont refusé le droit au chômage car j'étais responsable commercial, donc gérant. J'ai été complètement raclé financièrement car je venais de me séparer avec ma première femme [...] ma période d'inactivité, qui a duré presque 2 ans* ». Son divorce résulte pour partie de cette vie instable et des problèmes financiers récurrents.

Sur l'échantillon, il est le seul entreprenant qui n'ait pas de situation économique et sociale stabilisée à l'approche de la retraite ; qu'il n'envisage d'ailleurs pas. « *Ma femme garde des enfants. Aujourd'hui c'est l'essentiel des revenus du ménage. Le CA de la société est d'environ 400 000F, il évolue peu et il y a peu de chance qu'il augmente* ».

S'il a impulsé l'économie régionale du bois, faute de réussite économique durable et d'implication locale forte, sa légitimité régionale reste faible, peinant à s'affirmer malgré le temps<sup>9</sup>. Il n'est perçu entreprenant que par les acteurs de la filière bois.

---

<sup>9</sup> Point de vue d'un voisin autochtone : « *C'est un folklo. Il a tout fait, des vaches, du lait, marchand de bois (...). On sait pas ce qu'il fait. Il a coupé du bois pour un gars du coin, ça avait l'air d'aller. Je sais pas... Il fait partie de tous ces néo, la même vague. En plus sérieux peut-être* ».

## CONCLUSION

La littérature entrepreneuriale regrette que le créateur persistant ait peu été observé dans la pratique. Or en l'espèce, le profil et le comportement de Bosco, pourtant conformes aux principaux critères théoriques, ne lui assurent pas la situation économique et sociale correspondante. L'entrepreneur récurrent est théoriquement enrichi par ses expériences antérieures (« *habitual entrepreneur* », Starr et Bygrave, 1991). Westhead et Writght (1998) montrent qu'il existe différents types d'entrepreneurs persistants, aux comportements et fortunes différentes, mais même leur *entrepreneur en série* qui se rapproche de Bosco (« *Serial entrepreneur* »), accumule du capital avec les expériences.

Ce problème pourrait être dû au fait que Bosco serait un entrepreneur « *déviant* », plus attaché à ses envies et intuitions, qu'à la rationalité économique classique (Karray, 2004). Mais l'entrepreneuriat ne peut-il être globalement considéré comme une *délinquance* de la rationalité (Lacasse 2004) ? Bosco ne nous semble pas être ce « *capitaliste opportuniste* » instable, égoïste et court-termiste (Gresle, 1981 ; Zarca, 1986). Il est certes animé de l'intention de réussir son affaire, mais il aspire également à faire vivre sa famille, et apporter sa contribution au développement du secteur économique dans lequel il œuvre. Il y a bien eu création de valeur pour le dirigeant et son environnement, mais pas durablement. Par certains aspects, il est le « *génial technicien* » ennuyé par le management (Bauer, 1993). La pérennité patrimoniale n'entre effectivement pas dans ses préoccupations (« *Pérenniser ? Pérenniser quoi ? C'est ma 6<sup>ème</sup> entreprise, donc je m'en fous de pérenniser...* »), mais c'est là une caractéristique annoncée de l'esprit d'entreprise. Ce sont surtout l'impatience de Bosco, son besoin de nouveauté et son plaisir à être en phase de projet et de création, qui sont incompatibles avec l'attente des retours sur investissement et qui grèvent ainsi ses résultats économiques. Or tous ces traits sont ceux de l'entrepreneur idéal décrit par la littérature.

Est-ce alors la définition de l'entrepreneur qui est trop drastique ou incomplète ? Marchesnay avait prévenu que les profils extrêmes ne sont souvent que des caricatures excessives. Smith est lui-même revenu ultérieurement de la vision « quasi-théologique » de l'entrepreneur Schumpeterien. Une partie récente de la littérature annonce ainsi que trop d'entrepreneuriat peut avoir des effets contraires au dynamisme attendu, et pénaliser l'entreprise (Hernandez, 2005). Birkinshaw (2003) montre à travers le cas Enron, qu'un excès de culture entrepreneuriale nuit au fonctionnement d'une firme si les dirigeants oublient que la bonne marche organisationnelle suppose un juste équilibre entre activités d'exploration et activités d'exploitation. Pour bien fonctionner dans la pratique, l'entrepreneuriat nécessite de contrebalancer la créativité par une relative dose de conservatisme, concernant le financement et la gestion du projet. Selon l'auteur, l'entrepreneuriat repose sur quatre

piliers dont il faut respecter l'équilibre sous peine d'échec (unité de direction, espace contrôlé, limites respectées, soutien adapté). Fayolle (2003) insiste lui aussi sur l'obligation de respecter strictement des règles simples telles, l'évaluation des idées, le contrôle de la création de valeur, la résistance à la dispersion...

Cette nécessaire combinaison des différentes dimensions du management nous éloigne de l'entrepreneur idéal. Est-il alors encore opportun d'opposer la logique entrepreneuriale, aux logiques patrimoniales et managériales (Karray, 2004) ? Nos travaux sur les profils des dirigeants (Lagarde, 2004b) montrent que la question mérite au moins d'être posée de nouveau.

En conclusion, ce cas interroge la littérature managériale à plusieurs titres. Il rappelle l'évident impératif de la dimension historique lorsqu'on étudie la durabilité et la persistance<sup>10</sup>. Il confirme qu'il faut également du temps pour apprécier la notion de réussite (Cf les meilleures entreprises de Peters et Waterman, 1983). Si nous n'avions réalisé qu'une enquête ponctuelle, Bosco serait apparu à de nombreuses époques comme un entrepreneur florissant et prospère, et nous ne nous serions pas interrogés sur l'adéquation de son profil avec sa situation. Et, il est encore possible qu'il parvienne enfin à une réussite stabilisée avec ses nouveaux projets.

La définition de l'entrepreneur n'a pas non plus été complètement satisfaisante. Le créateur persistant ne peut pas être caractérisé par ses seuls actes, ni par son seul profil. Il paraît nécessaire de combiner les deux dimensions pour l'appréhender complètement. Et même dans ce cas, ce n'est pas suffisant. Plusieurs auteurs proposent d'ajouter l'importance de la valeur créée (Verstraete, 1997). Mais quelle valeur, sur quelle durée et pour qui ? Bruyat (1994) a montré que le succès de l'entreprise et de l'entrepreneur n'étaient pas nécessairement liés, l'un pouvant réussir sans, et même au détriment de l'autre (spoliation/escroquerie). Par ailleurs, la réussite étant une notion relative, sur quels indicateurs doit-on se fonder ? En décomposant la performance, Marchesnay (2004) distingue l'efficacité (atteinte des buts), l'efficience (aspects économiques) et l'effectivité (satisfaction des membres). Ces dimensions sont difficilement compatibles. Malgré ses déboires économiques, Bosco a ainsi le sentiment d'avoir réussi sa vie car il a pu réaliser les projets qu'il souhaitait et les mener en toute autonomie. Il est satisfait de sa trajectoire parce qu'il apprécie plus que tout la liberté de création et le changement. Il exprime une forte dimension plaisir et réalisation de soi dans son parcours (« *Il y a des choses qu'on fait avec passion pendant un temps. Quand c'est épuisé, il faut savoir et pouvoir changer* »). De plus, l'acte entrepreneurial est également une prise de risque, dont l'échec est une composante potentielle. Et encore convient-il de relativiser la notion d'échec. Il est dévalorisant dans la culture

---

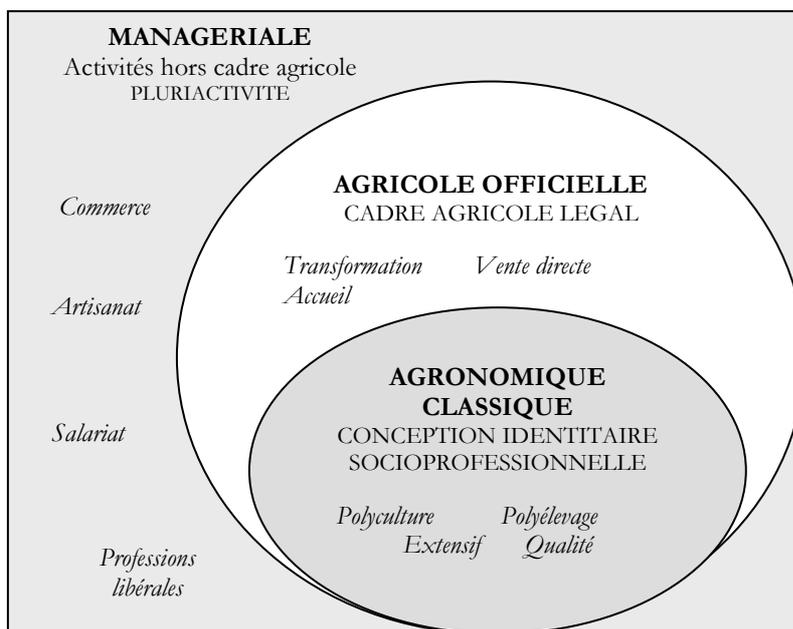
<sup>10</sup> Sans que l'on sache pour autant quelle durée est nécessaire pour pouvoir parler de persistance et de durabilité.

française, mais les anglo-saxons l'intègrent au parcours entrepreneurial et le positivent. Bosco, qui a pleinement choisi l'entrepreneuriat comme projet de vie, en assume également ces pendants moins positifs.

Ces questions soulevées attestent, s'il le fallait encore, du vif besoin de recherche en entrepreneuriat.

## ANNEXES

### ANNEXES N°1: VISIONS SECTORIELLES ET DEGRES DE DIVERSIFICATIONS EN AGRICULTURE



**ANNEXES N° 2 : LE CONTINUUM OPPOSANT LES EXTREMES REACTIF-SUIVEUR ET PROACTIF-ENTREPRENANT**

		INDICES DISTINCTIFS			
INDICATEURS		REACTIF-SUIVEUR	PROACTIF-ENTREPRENANT		
	<b>Perception de l'environnement</b>	- Hostile et complexe	- Peu complexe, source d'opportunité		
	<b>Veille stratégique</b>	- Passive, Inorganisée. - Information focalisée et de proximité	- Active, organisée - Sources d'informations multiples		
	<b>Management</b>	- Concentré, familial.	- Ouvert, managérial.		
	<b>Type Stratégie</b>	- Réactive ; Suiveuse ; - Temps de réaction long	- Proactive, Entrepreneante, - Rapide		
	<b>Changement</b>	- Evité, lent, réactif-suiveur.	- Recherché, rapide, - Proactif -entrepreneant.		
	<b>Risque</b>	- Crainte, aversion	- Prise de risque comme source d'opportunité.		
	<b>Innovation</b>	- Pas ou peu d'innovation - Activités traditionnelles, Suivismes	- Recherche amélioration et d'innovation ;		
	<b>Investissement</b>	- Investissement de remplacement ; - Progressif, autofinancé - Investissement matériel	- Investissement productif et compétitif ; - Progressif ou massif, recherche levier - Tout type, surtout immatériel		
	<b>B u t s</b>	Formulation objectifs	- Objectifs multiples et confus	- Objectifs clairs et précis	
		Croissance	- Non recherchée, voire évitée ; - Réactive contrainte ; - Faible, graduelle.	- Active et délibérée ; - Proactive, essentielle ; - Constante, linéaire, rapide.	
		Indépendance/ Autonomie	Volonté de conserver indépendance patrimoniale.	Recherche autonomie managériale de décision et d'action	
		<b>V i s i o n s</b>	Horizon temporel / Pérennité	- Long terme - Pérenniser l'entreprise en tant que patrimoine familial	- Court et Moyen terme - Pérennité secondaire, voire non prévue - Optimiser la rentabilité à court terme
			Diversification	- Envisagée par défaut, réactive - Préférence pour spécialisation	- Une voie parmi d'autres - Large et/ou longue

	<p><b>a t é g i q u e</b></p>	<p>Types d'activités envisagea bles</p>	<p>Champ étroit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalisation sur le métier actuel ;</li> <li>- Activités proches ;</li> <li>- Liens tangibles forts, de préférence produit et technologie ;</li> <li>- Activités classiques, traditionnelles</li> </ul>	<p>Large champ :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouvert ;</li> <li>- Activités proches ou éloignées ;</li> <li>- Liens de tous types, dont immatériels ;</li> <li>- Intérêt pour dimensions intangibles ;</li> <li>- Alternatives.</li> </ul>
--	-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ALLAIN S. (1997), *Approche cognitive du pilotage stratégique de l'entreprise agricole : le cas des décisions d'équipement en grande culture*, Paris, Thèse doctorat INA-PG.
- ANSOFF H.I., (1989), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris, Les Editions d'Organisation, 282p.
- BAUER, M., (1993), *Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, Interéditions.
- BENJAMIN C. (1996), *Emploi et pluriactivité dans les exploitations agricoles. Analyse théorique et application au cas Français*, Paris, Economica, 197p.
- BERTRAND N., (1996), *Ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territorial*, Grenoble II, Thèse, 320p.
- BIRKINSHAW J., (2003), "Le paradoxe de l'entrepreneuriat", *L'Expansion Management Review*, n°109, Juin, p19-29.
- BOUTILLIER S. et UZUNIDIS D. (1999), *La légende de l'entrepreneur. Le capital social de l'entrepreneur ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris, Alternatives Economiques-Syros, 153p.
- BRUYAT, C., (1993), *Création d'entreprise : contribution épistémologique et modélisation*, Grenoble, Thèse pour le doctorat de Sciences de Gestion.
- BRUYAT, C., (1994), « Contributions épistémologiques au domaine de l'entrepreneuriat », *Revue Française de Gestion*, nov-déc, p87-99.
- CALORI R., JOHNSON G., SARNIN P. (1992), *Schémas de référence des dirigeants : Comparaison France/Grande-Bretagne*, dans coll. : Perspectives en management stratégique, Economica.
- CARRIERE, JB., (1990), « La vision stratégique en contexte PME : cadre théorique et étude empirique », *RI PME*, vol n°3, p301-325.
- CARTER S. et ROSA P. (1998), « Indigenous rural firms: farm enterprises in the UK », *International small business journal*, vol 16. n°4, issue n°64, july-september, p15-27.
- CARTER S. (1996), "The indigeneous rural enterprise : Characteristics and change in the british farm sector", *Revue Entrepreneurship and Regional Development*, n°8, p345-358.
- CASSON M (1991), *L'entrepreneur*, Economica-Gestion, Paris, 388p.
- COUTURIER I., (1994), *La diversification en agriculture, aspects juridiques*, Paris, L'Harmattan, 557p.
- DE WOOT Ph., (1968), *Pour une doctrine de l'entreprise*, Paris, Seuil.
- DETREIE J.P. et RAMANANTSOA B., (1988), *Stratégie de l'entreprise et diversification*, Paris, Nathan, 224p.
- DRUCKER PJ. (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, Expansion, Hachette.
- FILION L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances », *Revue Internationale PME*, Vol. 10, 2, p129-172.
- FOURCADE C. (1991), *Petite entreprise et développement local*, ESKA.
- GARTNER, W. B. (1989), « 'Who is an Entrepreneur ?' Is the Wrong Question », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 13, 4, Summer, 11-32.
- GIORDANO, Y., (Coord.)(2003), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Colombelles, EMS, Les essentiels de gestion, 318p.
- GLASER B. et A. STRAUSS, (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategy for Qualitative Research*, London, Wiedenfeld and Nicholson.
- GRANT R & JAMMINE AP (1988), "Performance Differences Between the Wrigley/Rumelt Strategic Categories", *Strategic Management Journal*, Vol 9, n°4, p333-347.
- GREPME (1997), *Les PME. Bilan et perspectives*, Boucherville, Québec, Economica, 2<sup>ème</sup> éd., 364p.
- GRESLE, F., (1981), « L'indépendance professionnelle », *Revue Française de Sociologie*, n° XXII-4, Octobre-Décembre, pp 483-501.

- GUILHON A. (1993), *Etude de la relation entre changement organisationnel et investissement intellectuel dans les PME*, Montpellier I, Thèses Sciences de Gestion.
- HERNANDEZ E-M., (2005), « Corporate Entrepreneurship et Coaching », Communication Séminaire de Recherche du CARE, Université de Rouen, 20 jan., 26p (version Pdf).
- HERNANDEZ, E-M. (1999), *Le Processus Entrepreneurial, Vers un Modèle Stratégique d'Entrepreneuriat*, Paris, L'Harmattan.
- HLADY-RISPAL M., (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, 250p.
- HUBERMAN M.A. et MILES M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, DeBoeck Université, 480p.
- IRIS G., (1996), *Evolutions, Mutations et perspectives de l'agriculture du pays de Bouxwiller*, Strasbourg 2, Thèse sociologie rurale, 398p.
- JULIEN P.A., Marchesnay M. (1996), *L'entrepreneuriat*, Paris, Economica, 112p.
- JULIEN PA et Marchesnay M., (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- KARRAY H., (2004), « Mondialisation et stratégies des entreprises familiales : Etude des représentations des dirigeants dans le contexte tunisien », XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin.
- KIRZNER I., (1973), *Competition end entrepreneurship*, Chicago, University of Chicago Press.
- KOENIG G., (1993), *Management stratégique. Vision, manœuvre et tactiques*, 2<sup>nde</sup> ed, Paris, Nathan, 400p.
- LABOURDETTE, A., (1992), *Théorie des organisations*, PUF.
- LACASSE, R.M., (2004), Cité in : Uqar-Info, Journal de l'Université du Québec, Rimouski, n°7, dec.
- LAGARDE V, (2004a), *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversifications en petite entreprise. Application au cas agricole*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Limoges, 420p + annexes.
- LAGARDE V., (2004b), « Portées et limites des typologies entrepreneuriales classiques appliquées à l'agriculture. Le cas des diversifications des petites entreprises d'origine agricole », 7<sup>ème</sup> CIFEPME, Montpellier, 27-29 oct.
- LAGRANGE L. et LELIEVRE J. (1994), *Evolution d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques. 1981-1991. Enseignement et perspectives*, Document de travail, ENITAC, 96p.
- LAUFER J (1975), « Comment on devient entrepreneur », Revue Française de Gestion, n°2, nov.
- 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*, Marmilhat, Tome 1, INARM, 78p.
- MARCHESNAY M (1986), *La stratégie*, Paris, Chotard.
- MARCHESNAY M (1998), *L'entrepreneuriat rural en quête de légitimité*. In : Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités, Paris, Economica, p199-220.
- MARCHESNAY M., (2004), *Le management stratégique*, Les éditions de l'Adreg, format Pdf, 284p.
- MARTINET AC (1984), *Management stratégique : Organisation et politique*, Mc Graw Hill.
- MICLET G, L SIRIEIX, S THOYER (ed.)(1998), *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*, Paris, Economica, 371p.
- MILES RE. et SNOW CC., (1978), *Organisational strategy, Structure, and Process*, New York, Mc Graw Hill.
- MULLER P. (1991), « Vers une agriculture de services », Economie Rurale, n°202-203, mars-juin, p67-70.
- PENROSE ET. (1963), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance des entreprises*, Paris, Hommes et Techniques.
- PETERS T. et WATERMAN R, (1983), *Le prix de l'excellence, Le secret des meilleures entreprises*, Paris, Interéditions.

- RAMANANTSOA B. (1991), *Diversification*, Encyclopédie du management, Vuibert, p533-542.
- RASTOIN JL, VISSAC-CHARLES V. (1999), « Le groupe stratégique des entreprises de terroir », Revue Internationale PME, PU. Québec. N°1-2.
- SCHEIN E.H., (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco, Jossey-bass. Publisher.
- SCHUMPETER J., (1942), *Capitalisme, Socialisme et Démocratie*, Paris, Payot (réed 1951).
- SFER, (2004), « Les systèmes de production agricole : performances, évolutions, perspectives », Actes du Colloque 18-19 novembre 2004, Institut Supérieur d'Agriculture de Lille, Cd-Rom.
- SMITH N.R., (1967), *The entrepreneur and his firm : The relationship between type of man and type of company*, Michigan State University, Bureau of Business and Economic Research, East Lansing.
- SORIANO V., (1985), *Choisir, réussir son élevage. Ou le roman de la technique et de la passion*, CFPPA Rennes le Rheu, Mission technique BAP, 70p.
- STARR J. et BYGRAVE W., (1991), « The assets and liabilities of prior start-up experience : An exploratory study of multiple venture entrepreneur ». In Churchill, Covin, Sexton, Slevin, Vesper, and Wetzel, Eds, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1991, MA: Babson College, p213-227.
- THIETART R.A. (1993), *La stratégie d'entreprise*, 2<sup>nd</sup> ed. Ediscience International, 247p.
- VERSTRAETE T., (1997), *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitives, praxéologiques et structurales de l'entrepreneuriat*. Lille, Thèse Sciences de Gestion.
- VERSTRAETE T., (1998), « Le créateur d'entreprise s'inscrivant dans une logique entrepreneuriale : apporteur de valeur ou organisateur ? », XIV journées nationales des IAE, Nantes, 25p.
- VERSTRAETE T., (2002), *Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche*, Editions de l'ADREG, 120p, version Pdf, [www.editions-adreg.net](http://www.editions-adreg.net).
- VERSTRAETE, T., (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur ; comprendre ses actes*, Paris, L'harmattan, 207p.
- VERY P., (1991), *Stratégies de diversification. Nouvelles perspectives*, Paris, Liaison, 200p.
- WESTHEAD P. et Wright M., (1998), « Novice, portfolio, and serial founders : are they different ? » *Journal of Business Venturing*, n°13, p173-204