CATHERINE MACOMBE
CEMAGREF, Clermont-Ferrand

Éthique et proactivité agricoles pour durer

L'éthique de métier favorise la pérennité organisationnelle des exploitations agricoles. D'après 30 études de cas, seuls les exploitants qui manifestent une éthique de métier veulent transmettre l'exploitation per se, et sont remarquablement proactifs. Les échanges marchands jugés légitimes construisent une éthique de métier. Mais si l'exploitant juge ses marchés absurdes, il ne développera pas une éthique de métier. À force de proactivité, l'exploitant réussit, se persuade de l'intérêt de l'exploitation per se, et recherche sa pérennité organisationnelle.

Les entreprises familiales sont définies comme celles qui sont détenues et dirigées par deux ou plusieurs membres d'une ou plusieurs familles (Allouche et Amman, 1998). Leur pérennité est un sujet d'inquiétude, et spécialement leur pérennité organisationnelle (Mignon, 2000). Celle-là est différente de la pérennité de contrôle ou de direction, une même famille restant à la tête du capital ou continuant à diriger la firme. La pérennité organisationnelle ne se limite pas davantage à la pérennité des activités, car elle est la pérennité de l'entité. L'idée de pérennité organisationnelle permet de tenir compte d'éléments intangibles qui font la valeur de l'entité, sans être nécessairement attachés aux activités. Elle signifie que les compétences métier et leur transmission, l'organisation fine des lieux et du temps, la convergence entre les règles de décision locales de tous ceux qui travaillent ensemble, perdurent au-delà de la transmission. La pérennité organisationnelle présente un grand intérêt, car elle préserve au mieux la capacité des firmes à produire de la valeur, par-delà la transmission.

Le sujet est important pour les entreprises familiales en général, mais il l'est spécialement pour les exploitations agricoles. Jusqu'à présent, en France, la transmission des exploitations témoignait d'une pérennité de pouvoir. Environ 80 % des successions¹ se faisaient au sein d'une même famille jusqu'en 1995 (Rattin, 1997). Mais les évolutions démographiques de la population

agricole bouleversent ces données depuis 2003 (CNASEA, 2005). Le tiers des nouveaux exploitants ne sont plus apparentés² au chef qu'ils remplacent. La transmission des savoir-faire, des réseaux professionnels, sociaux et d'entraide, l'apprentissage de la gestion des parcelles, des animaux et des aléas, ne se produisent plus de soi par la filiation. Or certains exploitants souhaitent la pérennité organisationnelle de leur exploitation, d'autres non. Pourquoi ?

Certains auteurs (Collins et Porras, 1996 ; de Geus, 1997) ont recherché les racines de la pérennité organisationnelle dans les valeurs des managers. Celles-ci fondent la vision à long terme qui initie dans les firmes les mutations nécessaires à leur évolution, sans perdre le cœur de leur identité et de leur singularité.

Nous avons emprunté ce cadre théorique. Nous avons montré que les exploitants agricoles qui vivent une éthique de métier, et ceux-là seuls, recherchent la pérennité organisationnelle. Cette coïncidence n'est pas suffisante pour affirmer un lien de cause à effet. Une analyse de 30 interviews par la théorie enracinée (Strauss et Corbin, 1990) a éclairé les relations entre éthique et pérennité. Elle suggère que l'éthique de métier inspire une attitude proactive sur les marchés, et qu'éthique et marchés s'influencent mutuellement. Nous illustrons ces phénomènes. Nous concluons que c'est son éthique de métier qui conduirait l'exploitant à rechercher la pérennité organisationnelle, et non le contraire.

1. Solange Rattin (1997) indique que parmi les exploitants de moins de 40 ans installés entre 1993 et 1995, 71 % sont les enfants du chef qu'ils ont remplacé et 12 % lui sont apparentés ; 68 % des jeunes installés entre 1983 et 1985 étaient aussi les enfants de l'ancien chef.

2. Les nouveaux arrivants ne présentent aucun lien de parenté jusqu'au troisième degré avec l'exploitant précédent, avec un associé ou avec le propriétaire de l'exploitation.

I – QUI VIT UNE ÉTHIQUE DE MÉTIER RECHERCHE LA PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE

Pour expliquer que certains exploitants souhaitent la pérennité organisationnelle de leur exploitation, nous avons emprunté le cadre bâti par Sophie Mignon (2000), qui dit que les valeurs sont sources de pérennité organisationnelle. Nous avons proposé une interprétation particulière des valeurs, plus restrictive. Nous avons recherché si l'exploitant était porteur d'une « éthique de métier ». De l'autre côté, nous voulions détecter si l'exploitant souhaitait la pérennité organisationnelle. Il fallait donc trouver un moyen de la distinguer des autres types de pérennité. Puis nous avons élaboré un échantillon et mis en évidence dans ce cas, que les exploitants qui vivent une éthique de métier souhaitent la pérennité organisationnelle de leur exploitation. Une première relecture des interviews fait surgir une nouvelle hypothèse pour expliquer ce phénomène.

1. Comment détecter les valeurs des exploitants ?

Les valeurs importantes des exploitants dans l'exercice de leur métier, celles qui les conduisent vers la recherche de pérennité, seraient l'expression d'une conception individuelle de la justice appliquée à une situation particulière. Ces valeurs se manifesteraient par une éthique au sens de Thévenot (1993). En pratique, les exploitants vivant une telle éthique pourraient énoncer le sens de leur activité sous forme de six proposi-

tions sur l'état du monde découlant des six axiomes (notés a_1 à a_6) de la « Grammaire de la Justice » (Boltanski et Thévenot, 1991). Nous appelons éthique de métier cet ensemble de six propositions, spontanément présentes dans le discours de l'exploitant quand il décrit sa conception de son métier.

Pour en donner un exemple, M. P. (interrogé en décembre 2000) affirme que par opposition avec l'agriculture classique, l'agriculture raisonnée (qui suppose la traçabilité des récoltes issues des grandes cultures³) est un bien commun (a_6), dont profitent tous les céréaliers et la société entière. Elle exige (a_5) beaucoup de technicité, une plus grande prise de risque, plus de temps et de soin. Seule l'organisation en coopérative permet d'assurer la traçabilité des produits. Tous (a_3) les céréaliers français peuvent y accéder. Il y a plusieurs sortes de céréaliers (a_2). Les Grands (a_4) sont ceux qui pratiquent les techniques pointues de l'agriculture raisonnée et s'engagent dans les coopératives, donc prennent leur responsabilité. Les Petits demeurent en agriculture traditionnelle, aux techniques imprécises.

Quand les interviews sont collectées dans des conditions définies (Macombe, 2005), le chercheur distingue aisément si l'exploitant formule un discours éthique ou non.

2. Comment détecter la pérennité organisationnelle ?

Au moment où ils cessent leur activité professionnelle, les exploitants agricoles ne sont pas tous attachés à pérenniser leur

3. On désigne ainsi toutes les récoltes de produits végétaux (blé, betterave, maïs, colza, etc.) issues de cultures menées à grande échelle.

4. Sur le million d'hectares libérés chaque année, 10 % sortent de la destination agricole, et 40 % vont agrandir des exploitations déjà existantes (CNASEA, 2005).

exploitation. Certains souhaitent la démembrer, pour vendre les terrains à usage de lotissement. D'autres plantent toutes les surfaces, interdisant tout usage agricole. Quelques-uns sont expropriés⁴, pour bâtir des routes ou des zones urbaines.

Parmi ceux qui veulent transmettre, certains envisagent uniquement la transmission à leurs enfants. D'autres préfèrent céder leurs terrains à un parent déjà installé plutôt que d'imaginer qu'un étranger leur succède. Il existe en revanche des exploitants qui veulent transmettre leur exploitation comme un tout, pour l'entité cohérente qu'elle représente à leurs yeux, qu'importe leur lien de parenté avec le successeur. Toutes ces manières de considérer l'exploitation sont résumées par trois formules types (« capital », « patrimoine familial » et « projet »). Tous les chefs d'exploitation en place possèdent au moins une représentation de l'exploitation parmi ces trois, et qui prévaut sur les autres.

Quand la ferme est considérée d'abord comme un « capital », l'exploitant veut réaliser la somme d'argent qui dort dans ses terrains, ses bâtiments, son cheptel, etc. Il peut démembrer, planter, ou vendre au plus offrant. Il est clair qu'il ne recherche pas la pérennité organisationnelle.

Si la ferme est d'abord vécue comme un « patrimoine familial », l'exploitant voudra en priorité transmettre à quelqu'un de sa famille. Il mettra l'accent par exemple sur les efforts de sélection génétique exercés sur son troupeau, il voudra transmettre l'histoire des parcelles, en même temps que leur usage. Sur la base de la typologie de Sophie Mignon, il recherche une pérennité de pouvoir (contrôle et/ou direction).

Quand la ferme est vécue comme un « projet », c'est-à-dire comme une entité organisée et cohérente en soi qui a de l'avenir, l'exploitant juge important de la transmettre. Il ou elle est prêt à accueillir un successeur qui ne lui est pas apparenté, plutôt que de voir disparaître l'entité ! C'est l'indice qu'il ou elle souhaite en priorité la pérennité organisationnelle.

3. Élaboration de l'échantillon et méthode de collecte

Nous avons construit un échantillon pour tester l'hypothèse selon laquelle les agriculteurs qui expriment une éthique de métier souhaitent la pérennité organisationnelle de leur exploitation. Or la plupart des exploitants ne sont pas concernés. S'agissant de mettre en évidence un phénomène rare, nous ne pouvions pas procéder par tirage aléatoire. Nous avons repéré, grâce à neuf médias, 70 exploitants agricoles auvergnats exemplaires dans le domaine de la qualité des produits agricoles. Trente exploitations ont été choisies dans la liste, au fur et à mesure des enquêtes, afin de représenter la plus grande variété possible de cas par rapport au problème étudié. Nous avons ainsi élaboré un échantillon diversifié (Blanchet, Gotman, 2001).

Les entretiens ont duré d'une à trois heures. Ils ont été conduits à la ferme selon la méthode d'interview semi-directive active (Mucchielli, 1991) auprès de l'agriculteur. Ils portaient sur deux sujets : sa conception propre de la qualité des produits agricoles, et ses souhaits pour l'avenir de l'exploitation. Ils se sont déroulés durant l'été 2000, Noël 2000/2001, février 2001 et l'été 2001. Une visite de l'exploitation permettait de

Tableau 1 – Bien commun affirmé et type de pérennité recherchée

Repère Exploitant	Bien commun local affirmé	Type de pérennité recherchée qui prévaut
A		patrimoine
B	La forte technicité appliquée à l'élevage	organisationnelle
C	La qualité des produits agricoles de montagne	organisationnelle
D	L'équilibre homme, terroir et animal	organisationnelle
E	La qualité des vrais produits fermiers	organisationnelle
F		capital/patrimoine
G		se considère comme non-agriculteur
H	La qualité des produits agricoles et la convivialité	organisationnelle
I	Lait propre à fabriquer du fromage	organisationnelle
J	Fromages de chèvres sains, naturels	organisationnelle
K		capital (exploitation mise en vente)
L	La race bovine ferrandaise	organisationnelle
M	La qualité des bulbes (oignons, aulx) d'Auvergne	organisationnelle
N	La qualité liée au mode de production biologique	organisationnelle
O	Le système d'élevage des vrais éleveurs qui élèvent leurs animaux avec soin	organisationnelle
P	La qualité par la traçabilité des grandes cultures	organisationnelle
Q	Bien être des animaux, harmonie avec l'éleveur	organisationnelle
R	La créativité	organisationnelle
S	La qualité de vie de celui qui vit de sa passion	organisationnelle
T	La production d'escargots de qualité	organisationnelle
U	Le produit fermier de qualité	organisationnelle
V		capital
W	Les démarches de qualité au service du développement local	organisationnelle
X	L'authenticité de la région Aubrac	organisationnelle
R1	La connaissance de l'agriculture locale	organisationnelle
R2		capital
R3	Le bon miel naturel	organisationnelle
R4	Les produits issus de l'agriculture biologique	organisationnelle
Cas 1		capital
Cas 2	L'agriculture durable	organisationnelle

triangler les données recueillies par entretien. Nous avons intégralement retranscrit les interviews, puis repéré des phrases significatives qui caractérisent l'éthique de métier d'une part et le type de pérennité recherchée d'autre part.

4. Résultats

Les résultats de ces entretiens sont résumés dans le tableau 1. Le « bien commun local » est libellé dans les termes de l'exploitant. Sept personnes (identifiées par les lettres grisées dans le tableau 1) n'ont pas fait mention des axiomes. Nous les appellerons « sceptiques ». En revanche, tous ceux qui affirment les 6 axiomes se disent prêts à accueillir un successeur non apparenté (et pour certains, l'ont déjà réalisé). Autrement dit, dans le dispositif de recherche exposé, les exploitants porteurs d'une éthique de métier sont ceux (et les seuls) qui recherchent la pérennité organisationnelle de leur exploitation.

L'échantillon a été construit sur mesure pour permettre l'observation d'un phénomène rare. Il ne peut donner lieu à aucune interprétation statistique.

Ces témoignages s'inscrivent dans des phénomènes collectifs. Chaque discours éthique faisait mention d'un groupe de référence. Ainsi, Monsieur B affirme-t-il que la forte technicité appliquée à l'élevage (dans le choix des variétés de fourrages semés, dans la conduite rigoureuse des animaux à l'engraissement sous label) est un bien commun local partagé par les éleveurs de sa région de l'Allier. Ils ont leurs Grands (ceux qui maîtrisent parfaitement les techniques) et leurs Petits (ceux qui « courent après les hectares et les primes »). Tous sont capables d'accéder au

statut de Grand, à condition de sacrifier les considérations économiques (la viande sous label rapporte moins que la viande ordinaire) et de se former.

Il est impossible de porter une éthique de métier en solitaire, de même qu'il n'existe pas de culture sans référence à un groupe (Godelier, 2006).

5. Une nouvelle hypothèse : la pérennité se construit par la proactivité

Pour expliquer ces résultats, nous avons repris l'analyse des 30 retranscriptions d'interviews, à l'aide de la théorie enracinée. Il sautait aux yeux (sur une idée de François Blanc) que tous les exploitants porteurs d'une position éthique (soit 23 personnes sur 30) étaient des créateurs de produits. Ils proposaient ou avaient proposé des nouveaux produits, collectivement ou individuellement, parfois uniquement en phase de création d'un marché, parfois durant toute leur vie. En tout cas, ils faisaient des offres proactives.

L'offre proactive est une création ou tentative de création d'un produit nouveau. Créer un produit c'est « agir sur l'une des infinies variations possibles liées au produit » (Callon, 2000). La création de produit nouveau dont il s'agit ici concerne en général une innovation mineure. Traditionnellement, il existe dans la littérature une séparation radicale entre l'offre (qui définit les qualités intrinsèques d'un produit) et la demande (qui évalue les qualités intrinsèques du produit en fonction des préférences). L'approche ici est différente, et suit Michel Callon qui écrit que « les qualités intrinsèques d'un produit dépendent du travail conjoint d'une foule d'acteurs et il n'y a aucune raison de penser que les consom-

mateurs ne participent pas, au même titre que les autres acteurs, à l'objectivation de ces qualités. » (Callon, 2000).

La proactivité est un concept du marketing stratégique, qui intègre la dimension d'analyse du marché, par opposition au marketing opérationnel réputé suffisant au développement des organisations dans les marchés en phase de croissance (Lambin, 1998).

Quelles sont les origines de la proactivité, d'après quelques manuels de marketing ? Le rôle de l'intuition, de la vision a été souligné (Viardot, 1992 ; Darmon, 1992). Le rôle de la conviction est aussi défendu par de nombreux auteurs (Burgelman et Sayles, 1986 ; Darmon, 1992 ; Ochs, 1994), comme celui du courage (Neirynck, 2000). Les approches scientifiques du processus de création d'idées sont rares. Or qu'il s'agisse de sélection des informations chez March et Simon (1999) ou de la théorie de la connaissance créatrice de Nonaka, Takeuchi (1995), ce sont les valeurs qui guident la découverte de l'idée. L'innovation est avant tout affaire de vision du monde, d'idéal, avant que d'être affaire d'idées.

Il est donc probable que l'éthique de métier est ici le moteur de la proactivité. En effet, celui qui vit une éthique croit à la qualité de son produit, et va donc essayer de créer une offre. Mais de plus il pourra patienter, en attendant que le marché lui donne raison. Car le nouveau produit n'est pas forcément bien accueilli par le marché. La conviction éthique offre donc à la fois le stimulant de l'idée, mais aussi un soutien moral.

L'hypothèse qui dit que la pérennité organisationnelle serait générée à la longue par la

proactivité, sort renforcée de l'analyse des 30 interviews. Nous allons l'illustrer sur quelques exemples⁵.

II – COMMENT LE MARCHÉ PROVOQUERAIT-IL LA PÉRENNITÉ ORGANISATIONNELLE ?

Le marché, quand l'exploitant le perçoit comme légitime, conforte, et peut-être construit, son éthique du métier. Des échanges jugés illégitimes en revanche pourraient empêcher le développement d'une éthique ou même la détruiraient, conduisant au scepticisme. De fait, tous les exploitants ne réagissent pas de la même façon devant un accident grave du marché, et le sceptique est désavantagé. Tous ces phénomènes ont des conséquences en termes de pérennité organisationnelle.

1. Échange légitime et éthique se confortent

L'exploitant porteur d'une éthique du métier va se montrer proactif. C'est le cas de M. L. Il pense que la race bovine ferrandaise – dont il s'est fait le défenseur – est différente des autres, et veut donc vendre ses produits (lait, fromages, viande, etc.) en affichant l'origine Ferrandaise. Savoir si la composition, ou le goût, atteste une différence objectivable quelconque, n'est pas son problème. Monsieur L veut réparer l'anormalité et l'injustice qui résultent, selon lui, des actuelles pratiques de vente. Car la viande et le lait sont vendus en « mélange » avec les autres races, sans signifier la différence. M. L. veut un marché

5. L'ensemble des cas est analysé dans (Macombe, 2003).

juste. M. L dit: « C'est les races de l'an 2000, mais pour que ce soit une race d'avenir, maintenant... il faut quelque chose... je crois que c'est une région, un produit, il faut que les consommateurs soient *informés*, qu'ils *comprennent bien l'importance de ça* [la race locale]... On fait du lait qu'on donne à une coopérative, *comme du lait ordinaire*, comme *tout le monde*, c'est quand même *quelque chose de grave*. Les veaux pour l'instant je les vendais *comme les autres*, pour les engraissements, c'est tout ça qu'il faut qu'on *restructure*, qu'on *remette au point*. »

Un marché légitime renforce l'éthique. C'est ainsi que M. et Mme N étaient tentés par la production biologique de blé. Ils ont décidé de faire du pain, et relatent la formation spontanée de leur clientèle: « Petit à petit, on a fait du pain, mais comme ça... dans la cuisinière, on en faisait un petit peu, 4,5 kg. Et puis on en donnait à droite à gauche, à la famille pour faire goûter... Et après, les gens disaient « *oui mais nous maintenant on voudrait payer* »... ça s'est fait comme ça ». Devant ce succès, le couple a poursuivi ses pratiques agricoles alternatives, et propose aujourd'hui de l'huile de tournesol bio extraite à la ferme.

La reconnaissance au cours de l'échange est centrale. Les échanges avec les clients sont une source d'évolution de l'éthique, car c'est au client que revient, en dernier recours, le rôle de juger l'offre. Ces témoignages suggèrent que l'éthique de métier se construit interactivement avec l'échange, chacun s'ajustant à l'autre, au cours du

temps. L'absence de reconnaissance peut en conséquence détruire les convictions de l'offreur.

2. Un marché perçu comme illégitime détruit l'éthique de métier

Tous les exploitants ont une conception intuitive de ce qu'est la qualité des produits agricoles. Or cette conception initiale peut être malmenée par les conditions réelles de marché, ce qui empêchera l'installation d'une éthique de métier.

Monsieur V dit: « Un agneau de qualité, c'est produire un produit en deux mots dont le consommateur a envie... Même *si le produit n'est pas bon*, s'il a envie de celui-là, il faut faire celui-là »

Monsieur V a donc *une idée précise de ce qu'est la qualité en agneau*. Il dit que ce n'est pas cette qualité-là qui est recherchée par les consommateurs. En fait, les races rustiques ovines ne sont absolument pas valorisées dans le système d'échange⁶ des exploitants. Monsieur K est obligé de « faire des croisés », c'est-à-dire d'utiliser des béliers « à viande » en croisement avec ses brebis Rava pour augmenter la conformation de ces agneaux, et Monsieur V envisage pour les mêmes raisons d'abandonner la race locale Bizet, au profit d'une race plus conformée. C'est la disparition programmée des races rustiques.

Une logique personnelle initiale (« si je fais un agneau de qualité, je le vendrai bien ») se trouve réfutée dans l'échange. Ce résultat empêche la première logique de fonctionner, puisqu'elle échoue dans ses prédictions. De plus, les règles de l'échange ne

6. Le cahier des charges des labels ovins instaure peu de contraintes sur la race d'origine. Par contre, le classement des carcasses et le paiement favorisent des races ayant un développement musculaire beaucoup plus important que celui des races rustiques.

sont pas identifiées comme un système logique que les exploitants pourraient alors comprendre, et peut-être épouser. Ces règles sont jugées arbitraires c'est-à-dire illégitimes. Le témoignage de Monsieur M est instructif. Il décrit ainsi ses anciens rapports avec les grossistes. « Oui les grossistes font une petite différence de prix par rapport à la beauté de l'ail, mais elle n'est pas grande. Quant aux cours, ce sont eux qui décident. De *quelle façon, on ne le sait pas*. Ils décident. Les cours, *c'est eux qui vous l'imposaient, terminé*. Alors après, à vous de laisser votre marchandise ou pas. S'ils n'en avaient pas assez en Auvergne, ils allaient en faire venir de Chine. »

3. Que se passe-t-il en cas de rupture de marché ?

Devant une disparition des débouchés, les exploitants sceptiques se sentent impuissants. C'est différent pour les exploitants qui cultivent une éthique de métier. Brutalement confrontés à ce phénomène, que font ces derniers ? Comme d'habitude, ils se montrent proactifs.

Quand la survenue de la zoonose « vache folle » a brutalement supprimé le débouché habituel de ses jeunes bovins, en juillet 2001, Madame R a créé un atelier d'engraissement. Mme R vit une éthique du métier, elle a donc une théorie de ce qu'il faut faire pour réussir (monter l'atelier d'engraissement est une réponse adaptée au cas présent). Elle peut donc la mettre en pratique, quitte à réviser ses décisions si les essais ne sont pas concluants. Pour elle, les règles de l'échange ne sont pas arbitraires. Elle reconnaît la gravité de la zoonose pour la santé humaine, la nécessité de protéger les consommateurs, et la logique de précaution qui fait que les débouchés ont disparu

en quelques semaines ! La crise de « la vache folle » menace ses revenus, mais ne menace pas son éthique de métier.

C'est exactement le contraire pour M. V, qui juge aberrante l'évolution du goût des consommateurs. En réalité, M. V s'est plié aux règles imposées par ce marché absurde, en faisant du porc « industriel ». Donc ses revenus sont corrects. Mais il pense en même temps qu'il fait « du mauvais porc ». Se plier aux règles qu'il juge absurdes lui procure des revenus corrects, mais a détruit son éthique de métier, et toute envie de transmettre l'exploitation.

Les liens complexes entre éthique et marché ont des conséquences directes sur la recherche de pérennité organisationnelle.

4. Quelles incidences sur la recherche de pérennité organisationnelle ?

Au sein de notre population de 30 exploitants, une frontière nette sépare donc ceux qui jugent leur marché légitime de ceux qui le jugent illégitime, voire absurde. Les propos qu'ils tiennent sur leur rapport au marché sont d'ailleurs très différents, ainsi qu'en témoigne le tableau 2.

Ceux qui jugent le marché légitime sont aussi tous les exploitants qui ont affirmé une éthique de métier, et qui recherchent la pérennité organisationnelle. Il semble donc que le marché agisse effectivement sur la pérennité organisationnelle... *via* l'éthique de métier.

Pour les exploitants dont l'éthique du métier est bien installée, il semble exister une boucle d'autorenforcement entre l'éthique de métier et la capacité à faire des offres proactives (schéma 1). L'éthique de métier est à l'origine du souhait de pérennité organisationnelle, et non pas l'inverse. Souhaiter la pérennité est un

Tableau 2 – Une interprétation différente des thèmes relevés dans les discours des exploitants sur leurs rapports avec le marché, en fonction de leur proactivité

Caractéristique en jeu	Pour ceux qui sont proactifs (marché jugé légitime)	Pour ceux qui subissent la demande (marché jugé illégitime)
Conception de la qualité	X a sa propre conception de la qualité et la met en œuvre (y compris en opposition aux usages habituels). Il est persuadé qu'il existe des consommateurs prêts à rechercher et payer cette qualité.	X a une conception propre de la qualité mais ce n'est pas celle qu'il met en œuvre. Il se justifie de ne pas la mettre en œuvre. Il pense aussi que le consommateur n'est pas prêt à la payer.
Investissements de forme	X est l'artisan d'une charte, cahier des charges, GIE ou d'une nouvelle convention sur un produit, qui a formalisé les caractéristiques d'un produit de qualité (même s'il n'appartient plus à ce groupe).	X n'est l'artisan d'aucun investissement de forme mais il les subit, comme il subit les exigences de ses « débouchés ».
Compromission marchande	X renonce à faire tel produit ou à augmenter telle production si la qualité prévisible lui paraît trop faible.	X est prêt à faire tel produit ou à augmenter telle production pourvu que le débouché soit garanti, tout en pensant que ce n'est pas « de la qualité ». Il dévalorise les débouchés qui écoulent de faibles quantités de produits.
Potentiel pour nouvelle offre	X pense qu'il est possible de trouver de nouveaux produits ou services et de nouveaux marchés. Il présente son site (région, vallée, etc.) comme riche de potentiels.	X pense qu'il n'y a pas de potentiel alentours et dévalorise son site (région, commune, etc.) par rapport à d'autres (la plaine, les zones riches, etc.).
Éducation du consommateur	X mène ou veut mener des actions pour changer les représentations des consommateurs, pour leur permettre l'apprentissage de la qualité.	X est résigné à la perception des consommateurs. Il incrimine leur méconnaissance pour justifier les difficultés à faire de la qualité (qu'il ne fait pas).

« sous-produit », une conséquence, de la boucle d'auto-renforcement. Plus l'exploitant fait preuve de proactivité, plus il comprend comment pénétrer ses marchés, plus son audace est rémunérée, et plus sa position éthique se raffermirait. Il finit par concevoir comme allant de soi que l'exploitation lui survive en tant qu'organisa-

tion. Il cherche alors les moyens de cette perpétuation.

Dans le schéma 1, « P » signifie recherche de la pérennité organisationnelle, et chaque boucle représente une offre proactive.

Un exploitant qui démarre sa vie professionnelle avec une conception de la qualité intuitive, mais sans éthique de métier

Schéma 1 – Boucle d'autorenforcement entre éthique du métier (E) et proactivité (OP_n)

Schéma 2 – Évolution d'une conception initiale de la qualité vers l'éthique du métier en conditions de marché jugées légitimes

construite, peut connaître deux évolutions. Selon les conditions de marché, soit il va se construire une éthique de métier solide, validée par le marché, soit il va devenir sceptique. Dans un premier cas, nous faisons l'hypothèse que les conditions de marché lui paraîtront légitimes. Elles sont conformes à sa propre conception. Les discours normatifs des techniciens, des intermédiaires, des clients, etc. qui accompagnent les échanges, feront évoluer sa conception de la qualité vers une éthique, une axiomatique complète. Le schéma 2

illustre cette proposition. Chaque boucle représente un événement où l'éthique de métier a l'occasion de se construire. Comme dans le cas précédent (schéma 1), la pérennité organisationnelle est un sous-produit naturel des confrontations (réussies ou non) aux marchés.

Mais il arrive dans un second cas que le marché lui apparaisse comme arbitraire, même si l'exploitant gagne bien sa vie. La dépendance aux intermédiaires, négociants, groupements, marchands, etc. lui fait penser qu'il subira toujours la loi des autres. Il

peut être confronté avec une position éthique (celle des techniciens, des conseillers, des enseignants) mais l'absence de justice (l'absence de rémunération au juste prix de ses efforts par exemple) renforce son scepticisme. Il ne peut pas se constituer une éthique personnelle du métier solide. L'entité « exploitation », pense-t-il, « ne vaut pas la peine ». Alors il ne fera pas l'effort de chercher ni de former un successeur, voire même il décidera de faire disparaître l'entité.

CONCLUSION

À chaque instant, quand l'agriculteur prend une décision importante pour l'exploitation, sa conception éthique est doublement en jeu. L'éthique de métier en effet sert à interpréter le monde, tout en étant façonnée par les événements. Le processus qui relie ce qui advient sur le marché et l'éthique du métier n'obéit pas à une causalité simple. Nous ne prétendons pas que l'éthique pré-existe à l'échange et lui commande. En fait, l'échange construit l'éthique qui construit l'échange, qui construit l'éthique etc. Il s'agit plutôt d'un tourbillon tel que décrit pour la diffusion des innovations (Akrich *et al.*, 1988) ou d'une hiérarchie enchevêtrée (Dupuy, 1986).

La confrontation au marché fait évoluer les règles de décision des agriculteurs, en façonnant leur éthique de métier. En fin de compte c'est l'éthique de métier qui incite à rechercher la pérennité organisationnelle, et non le contraire. Vivre une éthique du métier conduit le dirigeant à se montrer proactif, car il croit à l'intérêt de ce qu'il produit, et cherche un marché qui reconnaîtra cet intérêt. L'éthique du métier fournit au dirigeant un ensemble de règles. Ce sont

des règles de décision assez souples pour s'adapter aux circonstances, mais assez solides et cohérentes pour préserver les valeurs essentielles qui fondent l'identité de l'entreprise. En suivant ces règles, le dirigeant donne du sens, se montre proactif, et se persuade en définitive de l'intérêt de préserver l'entité entreprise au-delà de la délicate période de transmission. C'est une confirmation à l'idée que la pérennité est liée à un ensemble d'institutions (ici le marché) et non à telle ou telle entreprise (P.-J. Benghozi, réflexion du 23 mai 2008). Les exploitations agricoles sont des entités assez simples à caractériser, et assez homogènes au sein du monde des entreprises. Elles sont donc plus faciles à étudier que les entreprises familiales en général. Les éléments qui expliquent leur pérennité sont aussi plus faciles à mettre en évidence. Elles se prêtent aisément au test des relations entre pérennité organisationnelle, éthique et proactivité. Elles représentent un laboratoire pour forger de nouvelles propositions, qui visent les entreprises familiales en général. Certains indices en effet laissent penser que ces résultats pourraient s'appliquer au monde des petites entreprises familiales. Les situations propices à la construction d'une éthique abondent dans le monde rural : « une alimentation saine, naturelle » ou « la découverte de ses racines » sont des biens communs locaux tout désignés. Ils sont facilement identifiables et font souvent l'objet d'un consensus social (Bigot *et al.*, 2001). Mais il existe aussi des biens communs évidents (la santé publique, la sécurité, l'assainissement, le transport, etc.) en dehors du monde agricole. D'autres travaux auprès des chefs d'entreprises familiales, seraient nécessaires, pour instruire le cas des entreprises familiales en général.

Cette recherche confirme le rôle des valeurs, et spécialement ici de l'éthique du métier portée par le dirigeant d'une petite entreprise familiale, comme essentielle pour la pérennité qui se joue au moment de la trans-

mission. L'une des facettes de l'éthique se décline en proactivité sur les marchés. L'éthique du métier du dirigeant, ou sa proactivité, deviendrait ainsi un indicateur avancé de la pérennité organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Akrich M., Callon M. et Latour B., « A quoi tient le secret des innovations? Deuxième épisode, l'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des Mines*, septembre 1988, p. 14-29.
- Allouche J., Amann B., « La confiance: une explication des performances des entreprises familiales », *Économies et sociétés*, n° 8-9, 1998, p. 129-154.
- Bigot R., Hatchuel G. et Bérard I., *Les français et l'espace rural*, Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie, Paris, juin, 2001.
- Blanchet A., Gotman A., *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*, Sociologie 128, 3, Nathan, Paris, 2001.
- Boltanski L., Thévenot L., *De la justification, les économies de la grandeur*, coll. « Essais », 1, Gallimard, Paris, 1991.
- Burgelman R.-A. et Sayles L.R., *Les intrapreneurs: stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*, McGraw-Hill, New York, 1986.
- Callon M., « Les modalités de compétition dans l'économie de la qualité: quelques implications pour les activités de service », *Conférence internationale économie et socio-économie des services*, Lille Roubaix, 2000.
- Collins J.-C., Porras J.I., *Bâties pour durer*, First Management, 1996.
- CNASEA, Une installation pour deux départs: l'insoluble équation de l'agriculture? *Transrural Initiatives*, 24 mai 2005.
- Darmon F., *Neuf entreprises, neuf créateurs: du sens dans l'utile*, Chêne, Paris, 1992.
- Geus A. (de), *La pérennité des entreprises*, Maxima Laurent du Mesnil, Paris, 1997.
- Dupuy J.-P., « Logiques de l'auto-organisation dans les sciences sociales: connaissance et méconnaissance », *Sens et place des connaissances dans la société*, Centre régional de publication du CNRS de Meudon-Bellevue, Meudon-Bellevue, 1986, p 147-177.
- Godelier E., *La culture d'entreprise*, coll. « Repères », La Découverte, Paris, 2006.
- Lambin J.-J., *Le marketing stratégique: du marketing à l'orientation marché*, Edisciences International, Paris, 4^e édition, 1998.
- Macombe C., *Éthique et pérennité chez les exploitants agricoles*, thèse de sciences de gestion, Clermont-Ferrand, 2003.
- Macombe C., « Une méthode pour détecter les éthiques de métier », *Revue Management et Avenir*, n° 6, octobre 2005, p. 63-84.
- March J. et Simon H.A., *Les organisations: problèmes psychosociologiques*, Dunod, Paris, 1999.

- Mignon S., *Stratégie de pérennité d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2000.
- Mucchielli A., *Les méthodes qualitatives*, coll. « Que sais-je ? », Presses Universitaires de France, Paris, 1991.
- Neirynck J., *Les paradoxes du marketing: déjouez les pièges des idées reçues*, Éditions d'Organisation, Paris, octobre 2000.
- Nonaka I. et Takeuchi H., *The knowledge-creating company*, Oxford university press, New York, Oxford, 1995.
- Ochs P., *Le marketing en mutation*, Vuibert Entreprise, Paris, février 1994.
- Rattin S., « Jeunes chefs d'exploitation, diminution du nombre, montée du professionnalisme », *revue Pour*, n° 155, septembre 1997, p. 11-19.
- Strauss A., Corbin J., *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*, Sage publications, 1990.
- Thévenot L., « A quoi convient la théorie des conventions ? », *Réseaux*, n° 62, 1993, p. 137-142.
- Viardot E., *Le marketing de la High Tech*, Publi-Union, Paris, 1992.