

## Présentation

Michel Marchesnay

Les PME en zone rurale  
Volume 12, numéro 1-2, 1999

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1008647ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1008647ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Éditeur(s)

Presses de l'Université du Québec

### ISSN

0776-5436 (imprimé)  
1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer ce document

Marchesnay, M. (1999). Présentation. *Revue internationale P.M.E.*, 12(1-2), 9–13.  
<https://doi.org/10.7202/1008647ar>

# Présentation

*Lorsque nous avons proposé à Pierre-André Julien de publier un numéro spécial sur le thème de la relation entre PME et milieu rural, nous nous appuyions sur une triple constatation.*

*En premier lieu, sur bien des points, l'entreprise agricole s'apparente à la petite entreprise. Tel est le constat que nous avons pu faire lors de nos interventions au début des années 1990, à l'Institut de gestion et d'économie rurales, organisme qui « coiffait » les centres de gestion et d'économie rurales adhérents, localisés dans la plupart des départements français. Nous avons alors mis au point, avec Louis-Georges Soler, une grille d'analyse de diagnostic stratégique. Par la suite, Reine Michaud et Maurice Guichard tirèrent de leur expérience un ouvrage (La Stratégie à Pas contés), qui traitait des utilisations pratiques de la grille. Or, comme nous le soulignons dans la préface, cette grille s'appliquait aisément à tous les types de petites et, surtout, de toutes petites entreprises. Effectivement, elle s'est avérée d'un usage courant dans les publications de l'ERFI-Montpellier et ailleurs, notamment dans certaines sociétés de conseil. La dernière application en date est sans doute celle prônée par Camille Carrier et Colette Fourcade, en tant qu'éditrices de l'ouvrage de cas commun aux deux équipes de Montpellier et de Trois-Rivières.*

*Il va de soi, cependant, que la petite entreprise (encore appelée « exploitation ») agricole possède des traits, des particularités propres, l'importance du foncier est un exemple parmi d'autres. De même, la dimension temporelle peut être prégnante, eu égard non seulement au rythme des saisons et des aléas climatiques, mais encore à l'importance des « coûts irrécupérables », comme en arboriculture. De même, la loi de King introduit des problèmes spécifiques de régulation des marchés, comme nous l'avons souligné dans une récente publication collective, éditée par Miclet, Sirieix et Thoyer, à l'Agro-Montpellier.*

*Il en résulte que le processus de prise de décision de l'agriculteur lui appartient en propre, selon des traits qu'il serait possible de retrouver dans tous les pays du monde, comme l'ont montré maints spécialistes du développement agricole.*

*Il faut donc savoir gré à Rémi Lambert et à Stéphane Maisonnas de nous avoir proposé une démarche stratégique adaptée à l'entreprise agricole. Cette préoccupation rejoint, en définitive, celle de Sophie Allain. Mais cette dernière a recours à une méthode articulée, non pas sur les outils de gestion, mais sur le processus cognitif du dirigeant.*

*À l'évidence, ces deux recherches s'inscrivent dans une problématique propre aux institutions d'enseignement et de recherche en agronomie. Mais nous voyons combien elles incitent ces institutions à une « fertilisation croisée » avec les recherches en économie et gestion des PME. Croisée, car ces recherches fournissent*

*des enseignements précieux pour la recherche entrepreneuriale. En effet, grâce à sa relative homogénéité (dans ses buts, son organisation, ses activités et, souvent, dans son environnement concurrentiel et sociétal), l'entreprise agricole fournit un terrain d'expérimentation privilégié, pour une recherche à la fois spéculative (« discours » sur la condition paysanne) et praxéologique (bases de réflexion pour l'action, de la plus immédiate à la plus lointaine).*

*Aussi, sommes-nous en droit de penser que ces recherches sur les modes de gestion de l'entreprise agricole devraient avoir des répercussions sur les axes de recherche, mais aussi au regard de l'enseignement et du conseil-intervention en agronomie. Pour être clair, l'agronomie, du moins en France, a éprouvé quelques difficultés à passer d'une « ère technicienne » (appelée « Chombart de Lauwe ») à une ère « managériale », dont l'archétype aurait été un « agromanager », rompu au maniement des outils destinés à l'hyperfirme managériale (Nestlé, Coca-Cola, etc.). Il convient désormais de s'interroger sur les voies de dépassement de la société fordiste, salariale, vers une société entrepreneuriale. Il convient donc, comme le disent plaisamment Laurent et Paquet, de faire « l'entrepreneuriat de l'entrepreneuriat » dans les établissements d'enseignement.*

*Un second groupe de contributions a eu le mérite de repositionner le contexte dans lequel se situe la relation entre « la » PME et le « milieu » rural. En effet, ce dernier peut être considéré comme en pleine recomposition.*

*Celle-ci repose tout d'abord sur les décisions collectives des agriculteurs. Au Québec, on connaît le poids des coopératives, et en France, celui de la coopération agricole (évoquée dans l'ouvrage cité de Miclet, Sirieix et Thoyer). Mais d'autres formes de « coopération » se font jour, liées à l'hypersegmentation des marchés, à la notion de terroir, telle qu'elle a été évoquée par Rastoin et Vissac-Charles. La question de la méthodologie qu'il convient d'utiliser pour rendre compte de ces processus de prise de décision collective devient dès lors prégnante : elle exige de suivre en profondeur, et en durée, une histoire. C'est ce qu'a fait Anne Rollet à partir du cas de la tentative de promotion de la « pomme des Alpes ».*

*Ce cas apparaît exemplaire, car il illustre les difficultés propres à l'édification d'une rationalité collective, fruit de l'interaction des volontés individuelles des agriculteurs, dont le souci viscéral d'indépendance patrimoniale est mis à mal par la nécessité de développer une sorte d'« idiosyncrasie collective », pour faire face à la concurrence, devenue extra-territoriale, et, à la limite, planétaire.*

*Ce travail appelle donc des recherches historico-comparatives sur l'évolution, voire les mutations, des diverses formes de coopération, qu'elles soient de nature spontanée, émergente, ou institutionnelle et délibérée.*

*On est dès lors incité à aborder le thème de ce numéro spécial à partir de l'intégration des PME au sein de leur environnement territorial. Si l'humoriste*

*Alphonse Allais revenait, lui qui prônait le transfert des villes à la campagne, il serait assez décontenancé par l'interpénétration croissante du rural et de l'urbain. En France, une étude récente de l'INRA-INSEE met en relief une très grande variété de situations entre les zones de forte urbanisation et celles en voie de désertification. Si les usines à la campagne ne sont pas une nouveauté, Nathalie Bertrand, dans le prolongement de sa thèse, montre que le positionnement en zone rurale résulte de plus en plus d'une véritable stratégie spatiale, en particulier pour les chefs d'entreprise les plus dynamiques et les plus innovateurs. Pour notre part, nous la rejoignons largement, en distinguant les « isolés » (mal insérés et peu concurrentiels), les « notables » (bien insérés, bénéficiant de rentes de protection), les « nomades » (volontairement peu insérés, bénéficiant de quasi-rentes ricardiennes) et, enfin, les « entreprenants » (gens de réseaux bien intégrés et bénéficiant de rentes schumpétériennes).*

*Il semble évident que c'est aux acteurs les plus entreprenants que revient la meilleure part du développement local. Nous rejoignons (entre autres points de vue) Pierre-André Julien, lorsqu'il prône, dans son ouvrage consacré au développement régional (au sous-titre significatif Comment multiplier les Beauce au Québec), l'intercommunication systématique des acteurs privés et publics dans les multiples réseaux locaux, nationaux et internationaux.*

*Dans cet ordre d'idées, il est donc tout à fait normal de constater, comme le font Pierre-André Julien, Robert Beaudoin et Ruphin Ndjambou, que, contrairement aux idées reçues, les performances et les comportements à l'exportation des PME situées en milieu rural sont sensiblement identiques aux « citadines ». Il semble que les avantages liés à la localisation en milieu urbain soient compensés par de tels inconvénients que la localisation en milieu rural soit la source d'opportunités spécifiques de développement.*

*Cette considération prédomine certainement en ce qui concerne les problèmes liés à l'innovation des petites entreprises en milieu rural. Catherine Belotti, enseignante à Uppsala, actuellement en année sabbatique à l'ERFI-Montpellier, nous offre un éclairage particulier en s'appuyant sur le cas de petites entreprises suédoises, situées en milieu rural et implantées dans différents secteurs. L'implantation en zone rurale, contrairement à certaines idées reçues, peut apparaître plus comme une chance que comme un handicap : mais le rôle dévolu aux différents acteurs peut s'avérer déterminant.*

*Au total, les approches en termes de milieu rural méritent désormais que l'on y jette un regard neuf. Au-delà des districts marshalliens, trop souvent évoqués, un nouveau maillage est en train de se créer dans les systèmes productifs locaux, pour reprendre l'expression consacrée par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire. De nouvelles formes d'insertion, d'enracinement, d'« encastrement » (diverses traductions-trahisons de l'intraduisible « embeddedness »*

de Granovetter) induisent des niveaux et des repères multiples de légitimité territoriale. Il y a donc du grain à moudre pour les spécialistes du développement local, en introduisant les stratégies des petites entreprises à l'égard de leur territoire. Cette observation (objurgations ?) vaut quel que soit le stade de développement, comme on a pu le montrer dans l'ouvrage collectif dirigé par Elisabeth Lopez et José Muchnik, du CIRAD, ouvrage traitant du développement agroalimentaire local ; agroalimentaire, et non simplement « agricole » ou « rural », car nous touchons ici au troisième volet des rapports entre la PME et le rural.

En effet, comme l'a fait remarquer à maintes reprises Jean-Louis Rastoin, en bon émule du professeur Malassis, il convient de parler de système agroalimentaire. Mais celui-ci ne recouvre pas simplement les activités primaires (élevage, extraction, récolte, etc.) et secondaires (transformation artisanale ou industrielle des produits, notamment à usage alimentaire). Il convient d'y inclure toutes les activités qui, dans l'« agrobusiness », apportent de la valeur et, bien entendu, le tertiaire, à savoir les services liés à la filière agroalimentaire. Une étude récente, menée pour l'Agro-Montpellier par Jean-Pierre Couderc en liaison avec l'ARIA, révèle que, dans cette conception élargie du système agroalimentaire, son poids dans l'économie régionale passe du simple au double !

Daniel Barré nous fournit une excellente illustration de cette approche centrée sur la filière, analysée non en termes de transformation, mais de valorisation, ce que nous prônions dès 1977. Par des stratégies individuelles et collectives, il s'agit pour les PME de repérer des « points de valorisation », quitte à développer des actifs idiosyncratiques. Par rapport à l'opération « pomme(s) des Alpes », la promotion de la viande bovine du Massif central est rendue plus complexe, du fait de l'interaction et de la nécessaire coordination des logiques d'intention d'acteurs situés à différents stades de la filière : des antagonismes sont aussitôt susceptibles de surgir lors de l'accapement de la rente (ou « des » rentes).

Cette préoccupation est sans nul doute au cœur des politiques de terroir. Véronique Vissac et Jean-Louis Rastoin situent fort opportunément ce problème dans la perspective d'une profonde restructuration des stratégies agroalimentaires, conduisant à un dépassement annoncé des classiques stratégies génériques « à la Porter ». D'un côté, les stratégies de différenciation sont mises à mal par l'hypercompétition (baisse des prix et augmentation de la qualité concomitante, sous l'impulsion de la distribution). De l'autre, les stratégies de focalisation sont repoussées par le phénomène d'hyperspécialisation et d'hypersegmentation des marchés avec la possibilité croissante de nanomarchés de taille mondiale ! En conséquence, le développement de stratégies de terroir apparaît comme « la » chance pour nombre de productions et de producteurs locaux. Il convient toutefois que ceux-ci ne se conduisent plus en « notables » recherchant de fragiles rentes de protection, mais s'érigent en « entreprenants », recherchant les rentes schumpériennes par une innovation, une originalité incessantes, voire des rentes

*ricardiennes, en mettant notamment des ressources en commun, afin de mobiliser des capacités et des compétences idiosyncratiques de la façon la plus économique possible.*

*Pour conclure, nous ne pouvons que banalement souligner la richesse extrême des contributions. Nous tenons à témoigner de l'enthousiasme, mais aussi de la patience et de l'efficacité dont ont fait preuve les auteurs à l'égard d'un collègue parfois très directif. Nous les en remercions, et souhaitons, avec eux, que ce numéro spécial suscite des interrogations et, pourquoi pas, des vocations de recherche dans le domaine de la PME appliquée à la ruralité.*

Michel Marchesnay  
Université de Montpellier I

## Bibliographie

- CARRIER, C. et C. FOURCADE (éd.) (1998), *Entrepreneuriat et stratégie des PME. Recueil de cas*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 293 pages.
- CLERC, O. (1998), « Séisme statistique dans l'Agroalimentaire », *Midi-Libre Ressources*, 15 décembre.
- GUICHARD, M. et R. MICHAUD (1994), *La Stratégie à Pas contés*, ENESA, Dijon, CNERTA SED, 298 pages.
- JULIEN, P.-A. (1997), *Le Développement régional. Comment multiplier les Beauce au Québec*, Québec, Les Éditions de l'IQRC, 142 pages.
- LAURENT, P. et G. PAQUET (1998), *Épistémologie et économie de la relation. Coordination et gouvernance distribuée*, Paris, Librairie J. Vrin, 273 pages.
- LOPEZ, E. et J. MUCHNIK (éd.) (1997), *Petites entreprises et grands enjeux. Le développement agroalimentaire local*, Paris, L'Harmattan, 2 tomes.
- MICLET, G., L. SIRIEIX et S. THOYER (éd.) (1998), *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*, Paris, Economica, 371 pages.
- INSEE (1998), *Les Campagnes et leurs villes*, Série Contours et caractères, 203 pages.