Déterminants des décisions d'investissement dans les exploitations laitières. Une approche par la théorie de la gouvernance élargie

Determinants of investment decisions in dairy farms. An approach using the governance theory

Fanny Lepage, Jean-Pierre Couderc et Jean-Philippe Perrier

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/4301>

DOI : 10.4000/economierurale.4301

ISSN : 2105-2581

Éditeur

Société Française d'Économie Rurale (SFER)

Édition imprimée

Date de publication : 15 mai 2014

Pagination : 06-24

ISSN : 0013-0559

Référence électronique

Fanny Lepage, Jean-Pierre Couderc et Jean-Philippe Perrier, « Déterminants des décisions d'investissement dans les exploitations laitières. Une approche par la théorie de la gouvernance élargie », *Économie rurale* [En ligne], 341 | mai-juin 2014, mis en ligne le 15 mai 2016, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/4301> ; DOI : 10.4000/economierurale.4301

Déterminants des décisions d'investissement dans les exploitations laitières

Une approche par la théorie de la gouvernance élargie

Fanny LEPAGE • Université Laval, Québec, Canada
fanny.lepage.1@ulaval.ca

Jean-Pierre COUDERC • UMR 1110 Moisa, Montpellier Supagro, Montpellier
coudercjp@wanadoo.fr

Jean-Philippe PERRIER • Université Laval, Québec, Canada
jean-philippe.perrier@eac.ulaval.ca

Cet article propose de mobiliser les théories de la gouvernance pour étudier le processus décisionnel des exploitants agricoles. Bien que cette approche ait été plus couramment appliquée au cas des grandes entreprises, elle est transposée ici de manière originale au cas des exploitations agricoles. L'analyse permet d'identifier les acteurs, mécanismes et leviers d'action constituant les systèmes de gouvernance des exploitations laitières françaises. Les résultats démontrent que, pour la gestion de ces exploitations, tout comme dans les grandes entreprises, les acteurs établissent des mécanismes dont l'objectif est de discipliner les dirigeants, d'augmenter leurs compétences, ou de faciliter le fonctionnement de l'entreprise. Ce jeu d'acteurs délimite la latitude décisionnelle à l'intérieur de laquelle le dirigeant fait ses choix stratégiques.

MOTS-CLÉS : acteurs, mécanismes et leviers de gouvernance, exploitations laitières, analyse qualitative, décision d'investissement et de financement

Determinants of investment decisions in dairy farms. An approach using the governance theory

This article proposes a theoretical renewal by mobilizing the governance theories to investigate the decision-making process of farmers. Although these theories are used since several years in researches of large-scale enterprises, its presence agricultural studies can be considered as a theoretical innovation. This paper has as objective to propose a framework of analysis of governance suitable for farms and then to identify actors, mechanisms and levers of action constituting the systems of governance of the French dairy farms. The results show that the management of these farms, as in large-scale enterprises, evolves in a system where actors establish mechanisms whose goal is i) to discipline manager, ii) to increase the skills of the manager, or iii) to facilitate the operation of the business. This game of actors delineating the decision-making latitude within which the leader made his strategic choice. (JEL: G32, Q14)

KEYWORDS: actors, mechanisms and levers of governance, dairy farms, qualitative analysis, investment and financing strategies

L'intérêt d'utiliser un nouveau cadre d'analyse en sciences de gestion afin de détailler et d'enrichir les constats issus des recherches opérationnalisées des décennies passées a été soulevé par Jeanneaux et Blasquie-Revol (2012), qui soulignent

que « le renouvellement des courants théoriques en gestion des exploitations agricoles n'a pas eu lieu » contrairement aux études menées dans d'autres secteurs industriels.

Cet article se propose de contribuer à ce renouvellement théorique en s'inscrivant

dans la lignée des travaux écrits depuis les années 1980 par les économistes et chercheurs en sciences de gestion de l'INRAP et de l'INRA SAD¹. Ils ont proposé un développement théorique portant sur la prise de décision de l'exploitant en tant qu'agent tentant d'obtenir une situation satisfaisante et non une maximisation de son utilité. Ces auteurs ont basé leurs recherches sur de nouvelles hypothèses, qui sont considérées dans cet article : l'agriculteur n'est pas un individu isolé dans sa prise de décision et l'entreprise est en relation avec un environnement lui donnant des atouts et lui imposant des contraintes. Notre travail consiste à étudier l'influence des acteurs constituant cet environnement en utilisant les théories de la gouvernance qui « n'ont pas pour objet d'étudier la façon dont les dirigeants gouvernent – ce qui conduirait à confondre la gouvernance avec le management –, mais celle dont ils sont gouvernés » (Charreaux, 2004). Ainsi, il est considéré que les dirigeants décident selon la latitude délimitée par les parties prenantes. Une proposition de ce cadre d'analyse adapté aux exploitations agricoles ainsi qu'une application empirique de ce cadre aux stratégies d'investissement des exploitations laitières constituent les deux objectifs de ce travail.

Les exploitations laitières françaises ont été dans une dynamique de croissance continue durant les vingt années qui ont précédé la récente crise laitière. Les producteurs ont en effet fortement investi, malgré le frein à la croissance imposé par les quotas laitiers, afin de respecter les contraintes réglementaires de la mise aux normes (programme de maîtrise des pollutions d'origine agricole) (Fatah, 2013 ; Fatah et Pons., 2013). Ainsi, depuis le

début de la décennie 90, la valeur des bâtiments a plus que triplé (environ + 240 %), tandis que celles du matériel et des animaux reproducteurs ont respectivement augmenté d'environ 85 % et 40 % au détriment de la valeur du foncier qui a diminué d'environ 45 %. Il y a donc eu une importante redistribution des investissements, le foncier en propriété étant délaissé au profit du fermage et les investissements dans les infrastructures étant favorisés afin de respecter les mises aux normes. Les actifs non productifs ont ainsi été privilégiés aux actifs productifs pour en arriver, en 2011, à une structure des immobilisations, pour la ferme laitière moyenne (53 vaches laitières) présentant un actif immobilisé de 284 000 € dont les principaux postes sont les infrastructures (96 000 €), suivies du matériel (74 000 €), des animaux reproducteurs (72 000 €) et du foncier (25 000 €), ce qui représente un total de 3 021 € d'actifs immobilisés par UGB (unité gros bétail) (Fatah, 2013). Ces investissements ont été financés en majorité par dettes bancaires, ce qui a participé à la hausse de l'endettement des exploitations de 133 % contre une augmentation de 40 % de leurs capitaux propres entre 1998 et 2008. Bien que le ratio dettes/capitaux propres de la production laitière reste parmi les plus bas de la production agricole, il a augmenté de plus de 50 % en 10 ans. Nous observons dès lors que les politiques semblent être l'un des facteurs déterminants des stratégies d'investissement. À la suite de ce constat, nous nous questionnons sur l'influence des autres acteurs impliqués dans les décisions d'investissement. En sachant que la décision d'investir implique tout aussi bien des individus à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'exploitation (actionnaires, banquier, salariés, fournisseurs), qu'elle a des implications à long terme sur les finances et les capacités productives de l'entreprise et que sa forte consommation en capital restreint les possibilités d'adaptation futures de l'exploitation, il nous paraît pertinent

1. Cette série de travaux dont le plus récent est la seconde édition du livre de Brossier *et al.* (2003) a débuté par l'ouvrage de Marshall et Brossier (1981) portant sur le raisonnement économique des décisions de l'agriculteur.

de comprendre quels sont les éléments qui participent au pilotage de ces stratégies. Les réponses à ce questionnaire sont d'autant plus un enjeu devant l'ultimatum de la suppression des quotas laitiers en 2015 qui impliquera une évolution des acteurs de la gouvernance des exploitations laitières telle que le remplacement des pouvoirs publics par les industriels pour réguler l'offre (Chatellier, 2008). Grâce aux théories de la gouvernance, nous proposons donc d'identifier les acteurs et les mécanismes modulant la latitude décisionnelle des exploitants laitiers lors de leur prise de décision concernant les stratégies d'investissement.

Ce papier se structure en quatre sections, suivies d'une conclusion qui met en avant les principaux apports de cette recherche. La première section présente la théorie de la gouvernance élargie, qui est le modèle utilisé dans cette étude, et les questions de recherche auxquelles nous répondrons. La deuxième section définit la méthodologie de collecte (groupes de discussion) et d'analyse des données (analyse thématique des discours) ainsi que l'échantillon des participants. La troisième partie présente les résultats détaillés obtenus pour chacun des acteurs du système de gouvernance, ainsi que les mécanismes qui y sont associés. Enfin, une discussion portant sur le portrait de la gouvernance dans les exploitations laitières françaises clôt cette analyse.

Le modèle de la gouvernance élargie Proposition d'application à l'exploitation agricole

La condition de base à l'application des théories fondatrices de la gouvernance, telle que celle de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), est la séparation de la propriété et de la gestion. Lors de cette division des tâches, il est supposé que l'objectif individuel de chaque partie porte

sur la maximisation de ses intérêts, qui, *a priori*, divergent, entre propriétaire et dirigeant. Afin de réduire les conflits d'intérêts entre ces parties et ainsi augmenter la valeur créée pour le propriétaire, celui-ci instaure des outils nommés « mécanismes de gouvernance » qui lui permettent de contraindre le dirigeant en limitant sa latitude décisionnelle, afin qu'il opère des choix stratégiques idéaux (Shleifer *et al.*, 1986). À noter que, dans cette recherche, la valeur créée est uniquement considérée en termes de performance économique, et non sur les mesures de performance sociale et environnementale.

L'absence quasi systématique de cette séparation entre le propriétaire et le dirigeant dans les exploitations agricoles explique en partie le peu de recherches utilisant ce cadre théorique pour étudier le processus décisionnel stratégique dans ces entreprises. Toutefois, les récentes avancées théoriques dans le domaine de la gouvernance semblent aujourd'hui permettre d'envisager leur application à ces structures. En effet, l'approche actionnariale dans laquelle seul l'intérêt des actionnaires est pris en compte, est souvent considérée comme réductionniste (Charreaux *et al.*, 1998), ce qui a incité plusieurs chercheurs à proposer des « innovations » :

- en prenant en compte les intérêts des diverses parties prenantes, par exemple les institutions financières, les fournisseurs d'intrant, les clients (Freeman, 1984 ; Hill et Jones, 1992) ainsi que les erreurs liées aux biais comportementaux des dirigeants et commises par ceux-ci lors de la prise de décision (Charreaux, 2011) ;
- en considérant que la création de valeur provient : (1) de la structure organisationnelle mise en place dans un objectif de réaliser des tâches le plus efficacement possible (Donaldson, 1990), (2) de la recherche et de la valorisation des opportunités et (3) du développement d'un savoir-faire managérial et

organisationnel spécifique (Forbes et Milliken, 1999 ; Wirtz, 2006).

L'évolution la plus significative, à notre avis, est la définition du concept de gouvernance d'entreprise, qui n'est plus limitée à l'influence du propriétaire sur les actions du dirigeant, mais s'est élargie à « l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, les mécanismes qui "gouvernent" leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997). Cette définition inclut les mécanismes de gouvernance mis en place par toutes les parties prenantes, délimitant la latitude décisionnelle dont dispose le dirigeant pour effectuer ses choix stratégiques.

Ce renouvellement a permis l'émergence de la théorie de la gouvernance élargie qui propose trois leviers assurant le fonctionnement des mécanismes (Charreaux, 2008). Dans le levier disciplinaire, les mécanismes ont comme objectif de réduire les conflits d'intérêts entre les propriétaires et le dirigeant (modèle actionnarial), ou ceux entre les diverses parties prenantes et le dirigeant (modèle partenarial). Dans le levier cognitif,

les mécanismes servent à influencer positivement les compétences et les savoir-faire plutôt qu'à « discipliner » les dirigeants opportunistes (Charreaux, 2011). Dans le levier comportemental, les mécanismes ont comme objectif de réduire l'influence des biais comportementaux du dirigeant sur la prise de décision. Avec ce levier, les biais comportementaux des individus (tels que l'excès d'optimisme du dirigeant, par exemple) sont supposés agir comme une autre forme de coûts d'agence. Ces biais seraient en fait à l'origine de pertes de valeur plus importantes que celles liées à l'opportunisme du dirigeant (Charreaux, 2011).

La littérature sur la gouvernance d'entreprise, et plus spécifiquement des petites et moyennes entreprises et des entreprises familiales, montre également que les dirigeants peuvent être influencés par un levier dit d'intendance. Ce levier est associé à la théorie de l'intendance dans laquelle les mécanismes instaurés facilitent les actions du « bon dirigeant » qui correspond à un dirigeant agissant pour le bien-être collectif de l'entreprise et non uniquement pour satisfaire des intérêts personnels, pouvant nuire à la performance de l'entreprise (Donaldson, 1990).

Figure 1. Modèle testé de la gouvernance élargie et questions de recherche

Source : les auteurs.

C'est par l'utilisation de ces quatre leviers que nous avons construit un modèle, fortement inspiré de celui proposé par Charreaux (2008), permettant d'accroître les connaissances sur la gouvernance des exploitations laitières (*figure 1*). Il décrit que les acteurs de la gouvernance mettent en œuvre divers mécanismes disciplinaires, cognitifs, comportementaux et d'intendance influençant les choix stratégiques qui sont disponibles pour le dirigeant. Afin de dresser un portrait actualisé et adapté aux exploitations laitières, nous allons nous efforcer de répondre à deux questions de recherche : quels sont les acteurs de la gouvernance ? Quels sont les mécanismes utilisés par ces acteurs et par quel levier opèrent-ils ?

Méthodologie

Groupes de discussion et analyse thématique des discours

Dans le cadre de cette recherche, les entretiens, en tant que méthode de recueil des données, sont considérés comme des outils pertinents pour éclairer les réalités sociales et permettre l'accès à l'expérience des acteurs (Poupart, 1997), soit, dans le cas présent, le processus décisionnel des producteurs laitiers ainsi que les acteurs et les facteurs l'influençant. Parmi les divers types d'entretien existants, c'est la méthode des groupes de discussion qui a été privilégiée. Il s'agit d'une technique de collecte des données qui profite des interactions d'un groupe sur un sujet déterminé par le chercheur (Morgan, 1996). Le nombre de groupes dépend de divers critères économiques, politiques ou culturels (Baribeau, 2009). Il est conseillé de poursuivre la collecte des données jusqu'à saturation, moment où les entretiens n'apportent plus de nouveaux éléments. Pour ce qui est du nombre de participants, il est suggéré de former des groupes de cinq à dix individus : en deçà de cinq individus, la possibilité d'échanger des idées est

restreinte et au-delà de dix, ce sont les possibilités de s'exprimer qui diminuent (Krueger et Casey, 2009). Pour respecter ces deux critères, cinq groupes avec un nombre de participants variant entre 8 et 11 chefs d'exploitation appartenant à l'Otex 41 (Orientation Technico-économique d'Exploitation) (bovins lait) ont été organisés. Pour constituer notre échantillon, une méthode non probabiliste a été choisie : l'échantillonnage par choix raisonné, méthode fréquemment utilisée dans les recherches en management (Thietart, 2007). Cette technique basée sur le jugement ne permet pas la validation externe de l'étude par inférence statistique, mais uniquement par inférence théorique, ce qui est en accord avec les objectifs de cette recherche exploratoire. Ce sont des conseillers de centres de gestion qui ont recruté les participants. Les statistiques descriptives qui suivent offrent un aperçu des 45 participants. L'échantillon total comprenait 16 % de femmes et l'âge moyen du dirigeant était de 44 ans. Concernant la scolarité des participants, 2 % n'avaient pas obtenu de diplôme, 27 % se sont arrêtés après le BEPC du secondaire, 65 % avaient atteint le niveau du Baccalauréat et 5 % possédaient un diplôme universitaire. En ce qui concerne les types de propriétaires, 5 % étaient des chefs d'exploitations individuels, 25 % étaient associés avec leur conjoint tandis que 23 % l'étaient avec un individu d'une génération autre que la leur et 48 % étaient en association avec un ou des individus autres que leur conjoint ou leur enfant, par exemple une fratrie, des amis, des cousins. En vertu des critères d'âge, de sexe, de formation, cet échantillon est représentatif de chaque zone géographique étudiée (Poitou-Charentes, Pays de la Loire, Mayenne).

Pour collecter les données, un guide d'entretien a été présenté, pour la première fois, aux participants, lors des séances de groupe. Les questions posées aux participants devaient permettre d'identifier de

quelle façon sont prises les décisions, quels sont les acteurs les influençant, de quelle manière ces acteurs exercent leur influence sur les chefs d'exploitation, et quelles sont leurs réactions face aux mécanismes de gouvernance. Le guide d'entretien a été élaboré selon les suggestions de Krueger et Casey (2009), qui proposent une douzaine de questions pour un groupe de discussion d'une durée de deux heures, réparties selon quatre groupes² :

- La question d'ouverture permet à tous les participants de s'exprimer pour une courte durée de 30 secondes environ et demande comme réponse des faits et non des opinions. Il a donc été demandé aux chefs d'exploitation de se présenter, de dire depuis combien de temps ils étaient producteurs laitiers et de définir les éléments qui les avaient attirés dans ce métier.
- La question introductive permet l'introduction du sujet sans toutefois commencer par une interrogation trop précise. Ainsi, les producteurs ont été questionnés sur la stratégie globale de leur entreprise afin de saisir dans quelle optique finale ils prennent leurs décisions.
- Les questions clés visent à répondre aux objectifs de la recherche, ainsi les participants ont été questionnés sur la façon dont les décisions se prennent concernant leurs stratégies d'investissement et de financement ainsi que sur les acteurs et autres éléments influençant leurs prises de décision.
- Les questions de conclusion visent à s'assurer que tous les aspects du sujet ont été traités et les participants peuvent revenir sur certains éléments. Cette période a également permis aux exploitants de s'exprimer sur la crise et sur leur avenir.

Les données ont été traitées par une analyse de contenu thématique, qui est une méthode où « le texte est découpé et ordonné en fonction des unités d'analyse que le chercheur a choisi d'étudier, selon une méthodologie très précise de codage » (Thiétart, 2007). Ce type d'analyse se déroule en trois phases : la préparation, le codage et l'analyse des résultats.

La préparation des données s'est faite par l'écoute des enregistrements audio et la transcription des discours. Le codage quant à lui a été réalisé selon une méthode séquentielle consistant à coder, catégoriser puis remettre en contexte le discours³ (Baribeau, 2009). Durant la phase de codage, la transcription du discours est divisée en unités auxquelles est attribuée une étiquette, code explicatif de l'unité dans le discours (Miles et Huberman, 2005). Thiétart (2007) explique que l'unité peut être un mot, une section de phrase, une phrase entière ou plusieurs phrases, l'analyse étant orientée sur le sens de l'unité et sur son lien avec un thème. Pour ce travail, nous avons défini l'unité d'analyse comme étant un groupe de mots faisant référence à l'un des concepts du modèle de la gouvernance élargie. Lorsque tous les discours ont été divisés en unités d'analyse et codés, les codes doivent être catégorisés afin d'établir une relation entre ceux-ci. Les catégories peuvent être définies *a priori* ou *a posteriori* (Thiétart, 2007). Nous avons choisi la seconde option, en liant les catégories créées à partir des discours aux différents concepts du modèle d'analyse. Plus précisément, afin de qualifier à quel levier se rapporte chacun des mécanismes identifiés, nous avons construit une grille d'analyse (figure 2) : le critère discriminant des mécanismes étant l'objectif visé par ces derniers.

2. Toutes les discussions ont été enregistrées afin de permettre par la suite leur retranscription et leur analyse.

3. Pour cette phase d'analyse, nous avons utilisé le logiciel N Vivo qui a permis de structurer et d'harmoniser les codes et les catégories.

Figure 2. Rôles et objectifs des mécanismes de gouvernance

Source : les auteurs.

Les acteurs, les mécanismes et les leviers de la gouvernance

Afin de répondre à nos questions de recherche qui sont dans un premier temps d'identifier les acteurs, puis dans un second temps les mécanismes qu'ils utilisent, nous présentons les résultats obtenus pour chacun des acteurs gouvernant les décisions d'investissement des chefs d'exploitation. Il s'agit tout d'abord des pouvoirs publics et des marchés représentant les acteurs institutionnels qui exercent une gouvernance sur les acteurs non institutionnels (la famille et les associés, les institutions financières, les clients, les fournisseurs, les bailleurs de terres, les salariés et le réseau social). Par la suite, nous poursuivons par la famille et les associés qui sont les acteurs qui ont les rapports les plus étroits avec le chef d'exploitation, suivis des institutions financières et des autres parties prenantes.

1. Les pouvoirs publics et les marchés

Les pouvoirs publics et les marchés constituent un premier groupe d'acteurs cité par les exploitants qui ont signalé l'impact de la conjoncture économique sur leur

décision : « *Ce qui influence le plus nos décisions, c'est la conjoncture du moment ; si le marché est porteur, on gère différemment.* » La conjoncture économique du marché, selon qu'elle est favorable ou pas, est un mécanisme disciplinaire qui influence le type d'investissement réalisé : « *Nous ne faisons que des investissements de renouvellement, avec des améliorations techniques, mais les expansions, ce n'est pas possible.* » Ainsi, quand la conjoncture est défavorable, seuls les investissements à court terme sont réalisés, les projets d'envergure et de renouvellement de gros matériel étant ajournés.

Outre la conjoncture, les producteurs ont également mentionné les lois environnementales ou les normes de qualité et de salubrité comme des contraintes dans les décisions d'investissement. Elles peuvent parfois obliger le producteur à repousser son projet d'investissement de quelques mois sans toutefois remettre en cause la décision. Ce mécanisme de gouvernance disciplinaire est perçu par les producteurs comme une contrainte administrative handicapante dans l'exercice du métier d'agriculteur puisqu'elle ralentit la mise en route des projets.

Un autre facteur d'influence dont les producteurs ont discuté est la fiscalité. La question de la fiscalité a été soulevée dans tous les groupes, mais avec un impact mitigé selon les producteurs. Il en ressort qu'il existe trois logiques concernant le lien fiscalité/investissement. Pour certains exploitants, il y a les investissements réalisés uniquement pour profiter des avantages fiscaux qu'ils procurent, pour d'autres, une fiscalité favorable facilite la décision sans pour autant être l'argument décisif, ou encore la fiscalité n'a aucun impact sur leur décision d'investissement : « *Nous avons écarté tout investissement pour des raisons fiscales.* » Avec la crise laitière, l'intérêt qu'apportent les investissements faits pour des raisons fiscales est modéré et démontre un effet de substitution des mécanismes⁴ : « *Puis vient le phénomène fiscal, qui nous a beaucoup influencés ces dernières années. Peut-être à tort pour certains, parce qu'il y a des investissements qui ont été réfléchis seulement en terme fiscal et que dans une crise comme aujourd'hui, c'est très problématique.* » La fiscalité est un mécanisme qui peut être considéré comme appartenant à deux leviers. Selon le levier disciplinaire, il s'agit d'un mécanisme incitatif par lequel les pouvoirs publics ont pour objectif d'augmenter les investissements dans les exploitations agricoles. Nous pouvons également considérer ce mécanisme selon la théorie de l'intendance puisque la fiscalité est un mécanisme « facilitant » les investissements, dans le but d'améliorer le fonctionnement agronomique et la performance des exploitations.

Le dernier mécanisme instauré par les pouvoirs publics est constitué par les subventions à l'investissement. Ce mécanisme ne semble toutefois pas influencer directement la décision d'investir, mais

plutôt le moment de l'investissement : « *Quelquefois, on est poussé à faire des investissements précipitamment, car on peut obtenir des subventions. Il faut être aux aguets pour réagir et profiter des subventions qui sont données, car cela ne dure pas.* » Tout comme la fiscalité, les subventions à l'investissement peuvent être considérées comme un mécanisme incitant ou facilitant l'accroissement des investissements et l'amélioration de la structure de production.

2. La famille et les associés

Le second groupe d'acteurs est composé de deux entités : la famille du chef d'exploitation⁵, dont les membres peuvent être des associés ou non, et les associés, qui peuvent être unis ou non par des liens familiaux. L'analyse de discours montre que, selon la combinaison et la composition de ces deux entités, il est possible d'observer des différences dans la gouvernance de l'entreprise.

Le premier mécanisme de ce groupe est l'influence du conjoint que nous ne pouvons pas définir avec précision puisqu'aucun contrat ni convention (hormis bien sûr le cadre fixé par le contrat de mariage ou concubinage⁶) ne permet de le faire formellement. Le conjoint, associé ou non du chef d'exploitation, semble prioriser, dans la majorité des cas, des arguments de nature affective pouvant facilement prendre le dessus sur les intérêts économiques et financiers de l'entreprise. Le conjoint préfère généralement que le chef d'exploitation

4. Weir *et al.* (2002) ont été les premiers à exposer le caractère de substitution que peuvent avoir certains mécanismes : l'efficacité de l'un augmentant, celle de l'autre diminue.

5. La famille est considérée ici comme étant composée du conjoint et des enfants du chef d'exploitation.

6. L'influence du conjoint peut évidemment être différenciée selon le contrat de mariage unissant les deux personnes (la séparation des biens ou non). Mais aucun participant n'a fait allusion au contrat de mariage en tant que mécanisme de gouvernance influençant les décisions d'investissement et de financement.

diminue son temps de travail, privilégiant ainsi la qualité de la relation de couple ou familiale au retour financier sur l'investissement. Les chefs d'exploitation décident donc de leurs investissements aussi en fonction des exigences du conjoint et non nécessairement selon la seule rentabilité du projet et de l'entreprise.

L'analyse de discours a permis de confirmer l'idée selon laquelle l'influence du groupe famille/associé varie selon le lien unissant les associés. La relation entre les associés et les arguments utilisés pour effectuer des choix stratégiques peuvent varier selon que les associés sont conjoints, parent/enfant ou encore qu'ils sont issus d'une même fratrie ou d'un cercle amical. Par exemple, dans les entreprises gérées par des conjoints, les décisions semblent davantage influencées par des arguments affectifs basés sur une relation de couple que sur des arguments de performance financière basés sur une relation d'affaires. À l'inverse, dans les exploitations détenues et gérées par des associés non issus d'un même noyau familial, la relation entre les associés semble davantage fondée sur la bonne marche des affaires. Les décisions sont prises après négociation où les arguments de rentabilité ont plus d'importance que ceux basés sur l'affectif : *« On est trois frères. On fonctionne tous comme ça dans l'exploitation, avec argumentation, jusqu'à l'accord des trois. »* Une gouvernance aussi bien disciplinaire que cognitive est présente ici : d'une part, pour des raisons de nature affective, le chef d'exploitation est parfois soumis aux exigences des membres de sa famille qui peuvent être ou non ses associés ; d'autre part, la recherche de conseils et d'informations auprès de la famille démontre une gouvernance axée sur l'augmentation des savoir-faire et des compétences.

Il existe également des conflits d'intérêts dans les exploitations agricoles qui sont évités par le mécanisme de la confiance

entre les associés. Ce mécanisme est effectivement revenu dans les *verbatim* à plusieurs reprises. Selon Charreaux (1998b), la confiance est un mécanisme spécifique, étant donné qu'elle implique une relation bilatérale entre deux partenaires, ainsi que spontané puisqu'il ne peut pas être imposé par la hiérarchie. Toujours selon cet auteur, la confiance permet d'augmenter la latitude managériale des dirigeants et la création de valeur dans les entreprises. Dans les discours des agriculteurs, la confiance est plutôt un mécanisme qui facilite le fonctionnement et la prise de décision dans leurs exploitations.

Le quatrième mécanisme qui peut être mis en place par ce groupe d'acteurs est lié à la présence d'un associé externe à la famille⁷. Le fait de soumettre une partie de la propriété et de la gestion de l'exploitation hors du noyau familial permet d'éviter les problèmes attribuables à la séparation difficile des arguments familiaux de ceux de l'entreprise, étant donné l'imbrication du système maison et travail (Bughin et Colot, 2008). Ceci enrichit les résultats de Rivet (2007) qui suppose que l'influence de tiers, autre que le conjoint, dans la propriété des très petites entreprises⁸ (TPE), est plus forte dans les TPE rendues financièrement plus solides par un apport extérieur de capitaux, ce qui s'explique aussi par le contrôle exercé par ce tiers sur le dirigeant. Nous constatons que cette présence d'associés externes à la famille peut, selon l'analyse des discours, être un mécanisme disciplinaire, mais également cognitif. Il est disciplinaire, d'une part, puisque

7. Dans les grandes entreprises, il est considéré que la détention d'actions par des institutions ou individus externes à l'entreprise permet l'amélioration de la surveillance des dirigeants et de la performance de l'entreprise (Shleifer et Vishny, 1986).

8. Les TPE sont des entreprises employant moins de 10 salariés, ce qui correspond à la plupart des exploitations agricoles.

l'associé externe n'accepte pas, généralement, les arguments de négociation qui ne mènent pas à une amélioration de la performance économique, et cognitif, d'autre part, puisque cet associé apporte des compétences et des points de vue différents de ceux des associés familiaux.

Un autre facteur d'influence de la gouvernance de ces acteurs est le nombre d'associés. Selon Berle et Means (1932), les propriétaires individuels représentent la structure de propriété la plus performante étant donné l'absence de conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. Les discussions avec les exploitants démontrent cependant une autre tendance : plus le nombre d'associés est élevé, plus les arguments affectifs de la famille sont mis à l'écart et plus les notions de rentabilité influencent la négociation au plan disciplinaire. Cela semble être bénéfique pour la performance de l'exploitation, bien que différemment de ce qui a été observé dans les grandes entreprises (Shleifer et Vishny, 1986, 1997) et dans les entreprises familiales (Basly, 2006). De plus, un nombre plus élevé d'associés permet le regroupement d'individus ayant des compétences ou des idéologies complémentaires, résultant en un mécanisme cognitif de gouvernance qui permet également une amélioration de la performance.

Le groupe famille/associés instaure également un processus de négociation avec le chef d'exploitation, soutenu par des arguments de natures diverses et répondant à des objectifs spécifiques. Le chef d'exploitation est limité dans ses choix stratégiques par ces négociations. Il doit être ouvert à celles-ci et prendre en compte les opinions des autres, sans quoi le risque de conflit augmente, pouvant même entraîner la dissolution de son exploitation ou de sa famille. Ce mécanisme peut par conséquent être considéré comme disciplinaire. La place accordée à ces échanges est l'un des facteurs clés de la qualité de la relation

entre associés et semble indispensable à la bonne marche de l'entreprise : « *En GAEC⁹, les décisions émanent d'un associé. Elles ne sont pas forcément partagées dans un premier temps. La discussion est donc importante avec les associés. Il faut discuter tous les jours. Il faut préserver le relationnel.* » Toutefois, cette phase de négociation ne semble pas être vécue comme une contrainte par les producteurs, mais plutôt comme un encadrement nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise et par conséquent comme un mécanisme facilitateur¹⁰. En effet, certains producteurs qui ne bénéficient pas de ce mécanisme se sentent plus vulnérables.

Le dernier mécanisme en lien avec le groupe d'acteur « famille et associés » est l'instauration d'une politique interne d'endettement propre à l'exploitation¹¹ qui est un mécanisme disciplinaire pouvant prendre diverses formes, comme attendre la fin d'un prêt avant d'en contracter un autre, fixer un taux d'endettement ou un montant de dettes maximum ou encore limiter la durée des emprunts. Ce mécanisme impose au chef d'exploitation une réflexion plus exigeante afin de choisir la durée et la taille des emprunts.

3. Les institutions financières

Lorsque la famille et les associés se sont mis d'accord sur les investissements à effectuer, la question du financement est

9. Groupements agricoles d'exploitation en commun.

10. Puisque la décision d'investir est aussi conditionnée par l'existence (ou non) d'une CUMA qui évite d'investir, nous aurions pu nous attendre à ce que les producteurs parlent du processus de négociation qui existe entre les membres de la CUMA lors de la prise de décision de l'achat de matériel et de l'établissement des règles et modalités de leur utilisation. Toutefois, aucun producteur n'a discuté de cette organisation.

11. Il ne faut pas confondre ce mécanisme interne à l'entreprise avec une politique d'endettement imposée par la banque.

amorcée et fait entrer dans la gouvernance un autre acteur : les institutions financières. Celles-ci sont pour les exploitations les principaux, sinon les seuls, apporteurs de capitaux externes. Bien que l'influence des banques ne semble pas fortement déterminante dans les discours recueillis, le rôle de cet acteur dans un objectif disciplinaire n'est pas à négliger dans les exploitations agricoles où la croissance est le plus souvent dépendante de ces fournisseurs de capitaux. Les producteurs ont mentionné deux principaux mécanismes disciplinaires utilisés par les institutions financières : les exigences sur les prêts et les taux d'intérêt.

Les exigences sur les prêts sont principalement la limite inférieure ou supérieure de divers ratios (capacité de remboursement, présence de garanties, part de l'auto-financement dans le montant total de l'investissement et taux d'endettement) que l'entreprise ne doit pas dépasser afin de pouvoir accéder à un prêt. Par l'évaluation de ces indicateurs, les institutions financières tentent de mesurer et de réduire leur risque, limitant ainsi les choix d'investissement et de financement des exploitants pour se protéger et assurer leur propre performance financière. La présence de garanties et le contrôle *ex ante* sur la nature des investissements sont deux mesures sécuritaires qu'exercent les banques vis-à-vis des TPE afin de réduire le risque de défaillance (Charreaux, 1998a).

Fluctuant au gré des marchés financiers, mais mis en application par les institutions financières auprès de leurs clients, le taux d'intérêt est également un mécanisme disciplinaire. Celui-ci, ou plutôt sa variation, influence les stratégies financières des producteurs. Une augmentation, comme dans les années 1980, freine les exploitants dans leur choix de financement, les poussant alors à augmenter leur autofinancement : *« Le fait d'avoir des taux d'intérêt bas, ça influence la prise de décision. Quand les taux sont élevés, on y regarde quand même*

à deux fois. » Toutefois, certains producteurs sont tout à fait indifférents à cet argument, ce qui démontre encore une fois que l'influence des mécanismes de gouvernance sur la prise de décision peut varier selon le profil du chef d'exploitation : *« Si on avait des taux d'intérêt à 10 %, on le prendrait quand même parce que c'est toujours une charge pour l'entreprise et tu diminuerais ton revenu. Si le taux d'intérêt est de 10, ça veut dire que le taux de placement, il est de 10 aussi. »*

4. Les autres parties prenantes

Les producteurs laitiers ont mentionné d'autres acteurs que la famille et les associés ou les banques, qui influencent la prise de décision financière. Ils ont été regroupés dans cet article sous les termes « autres parties prenantes », car ils n'ont été que très peu évoqués dans les discours.

Les clients

Les producteurs n'ont pas fait mention de leurs clients comme acteurs de la gouvernance. Pourtant, certains producteurs livrent à une coopérative, d'autres à une laiterie privée et d'autres encore vendent directement aux consommateurs. Le fait de travailler pour ces différents clients doit certainement avoir un impact sur le produit et ses caractéristiques, mais sans toutefois influencer notre objet d'étude : les stratégies d'investissement et de financement des producteurs. Cette faible influence des clients démontre que l'importance de l'impact des différents acteurs de la gouvernance varie en fonction des stratégies observées. Par exemple, si nous nous étions intéressés aux stratégies commerciales, les clients auraient probablement occupé davantage de place dans les discours.

Les fournisseurs

Les fournisseurs de matériel ont également été évoqués dans les entretiens, mais les avis des producteurs sur l'influence de ces derniers sont partagés. Pour certains

exploitants, les fournisseurs n'ont aucune influence sur leur décision, se limitant à un rôle d'information, tandis que pour d'autres un fournisseur peut influencer leurs achats. Plusieurs producteurs considèrent les fournisseurs comme des « vendeurs » en qui ils n'ont qu'une confiance limitée. Ils sont conscients que les fournisseurs ont des objectifs de vente et que leur intérêt est dans leur propre chiffre d'affaires et non dans celui de l'exploitation agricole. Ce n'est pas pour autant que les producteurs ne se laissent pas influencer par les offres promotionnelles des fournisseurs. Les fournisseurs peuvent également mettre en place des mécanismes facilitateurs tels que la qualité de la relation vendeur/producteur, la distance géographique qui les sépare des clients, ainsi que le service après-vente offert, qui sont regroupés dans la proximité géographique et relationnelle fournisseur/chefs d'exploitation. Pour illustrer ces affirmations, voici un extrait des réponses d'exploitants à la question : *« Est-ce que les fournisseurs peuvent avoir un impact sur vos décisions ? »*

- *Pour le matériel, ce sont la proximité du concessionnaire et le service qui comptent.*
- *On peut mettre un peu plus cher si on est sûr de la proximité et du service.*
- *On a construit une salle de traite, on a regardé le prix en troisième position.*
- *Pour le projet d'installation de robot, on a vu dans les deux plus grandes marques. Il y en a une plus chère, mais on sait qu'on aura un meilleur service. On regarde la qualité et le service qu'il y aura derrière, même si on paie. »*

Les bailleurs de terres

Les bailleurs de terres ont été peu mentionnés, à l'exception des discours sur le choix que devaient faire certains exploitants lorsque leur bailleur désire vendre ses terres. La survie de l'exploitation peut alors être parfois remise en cause.

Considérant l'obligation de posséder ou de louer du foncier pour accéder aux quotas laitiers, un producteur fermier qui ne veut pas ou ne peut pas acheter les terres de son propriétaire risque de voir un nouveau propriétaire foncier lui refuser la location. Dans ce cas, par exemple, l'opportunité d'acheter des terres peut être considérée comme un investissement « obligatoire » et pas toujours rentable, ce qui peut nuire dans certains cas à la performance de l'exploitation : *« C'est quand le propriétaire dit qu'il veut vendre qu'on se rend compte qu'il faut acheter, même si on n'avait pas forcément prévu l'investissement. »* Les producteurs n'ont toutefois pas mentionné de mécanisme de gouvernance existant entre eux et les bailleurs.

Les salariés

Dans les discours de notre étude, les salariés, contrairement aux suppositions de Charreaux (1998a) sur la gouvernance dans les petites entreprises, ne semblent pas avoir une relation centrale influençant le chef d'exploitation. C'est plutôt ce dernier qui prend la décision de les impliquer ou non dans la gestion et dans l'élaboration des projets. Il est intéressant d'observer une forte gouvernance cognitive de la part des salariés. En effet, les employés sont plutôt une source de référence pouvant amener des idées nouvelles et ainsi aider le chef d'exploitation dans ses prises de décision : *« Les employés sont une bonne source de référence parce qu'ils sont passés sur d'autres fermes, ils parlent de leur expérience. »*

5. Le réseau social

Le réseau social du chef d'exploitation est le quatrième groupe d'acteurs de la gouvernance dans les exploitations laitières. La présence d'un réseau social est privilégiée au plan des relations économiques qui ont tendance à modifier l'indépendance décisionnelle (Basly, 2006). La question de l'importance du réseau social dans le milieu agricole (organismes consulaires, syndicats,

interprofessions, centre de gestion...) a d'ailleurs fait l'objet de recherche sous l'angle du capital social montrant à la fois les effets positifs et négatifs de ce dernier ainsi que la difficulté de l'évaluation de ces effets (Callois, 2004). Ce groupe d'acteurs regroupe, dans notre analyse, l'ensemble des individus et organisations auxquels le producteur se réfère, de façon volontaire, pour rechercher des conseils, des informations ou pour discuter et échanger. Que ce soit en assistant à des sessions de formation, en se liant au milieu para-agricole, en discutant avec d'autres producteurs ou encore en se référant aux professionnels du secteur, avoir accès et participer au réseau social paraissent être des éléments déterminants dans la prise de décision. Trois principales justifications permettent d'établir l'importance du réseau social en tant qu'acteur de la gouvernance :

transmettre des informations et des connaissances, briser l'isolement et accéder à des conseils professionnels. Que ce soit dans le réseau social ou encore dans la relation avec les autres acteurs, le chef d'exploitation est encadré par deux mécanismes, l'un cognitif et l'autre d'intendance, qui lui permettent d'enrichir ses capacités de gestion, ses connaissances sur l'environnement et la conjoncture économique ou d'améliorer sa relation avec ces acteurs et ainsi d'établir un niveau de confiance permettant de relativiser l'impact des mécanismes disciplinaires.

Discussion sur l'utilisation de la gouvernance élargie dans les exploitations laitières

Les résultats obtenus permettent de proposer un modèle de la gouvernance élargie

Figure 3. Modèle de la gouvernance élargie adapté à des exploitations laitières françaises

Source : les auteurs.

adapté à la prise de décision d'investissement des exploitants rencontrés (*figure 3*).

Comparé au modèle général de Charreaux (2008), ce nouveau modèle distingue dans un premier temps les acteurs institutionnels en les plaçant à un niveau supérieur aux autres acteurs. Nous avançons ainsi que la gouvernance institutionnelle n'influence pas seulement la latitude décisionnelle en matière d'investissement des dirigeants d'exploitations laitières, mais également celle des autres acteurs qui ne sont pas entièrement libres d'appliquer la gouvernance qu'ils souhaitent sur ces exploitations, étant parfois freinés, parfois aidés par les pouvoirs publics¹². Nous avons constaté que la gouvernance mise en place par les acteurs institutionnels est de nature disciplinaire, mais également d'intendance sans toutefois soulever de mécanismes provenant du courant cognitif permettant d'améliorer les savoir-faire des exploitants.

Dans un second temps, nous avons détaillé les acteurs non institutionnels et les mécanismes qu'ils mettent en place afin de moduler la latitude décisionnelle des agriculteurs. Ainsi, encore une fois, nous constatons une majorité de mécanismes disciplinaires visant à réduire les conflits d'intérêts, et ce principalement entre la famille/les associés et le dirigeant. Ces résultats abondent dans le sens de la proposition de Marchesnay (2003), qui mentionne que le conjoint peut être considéré comme un acteur de la gouvernance ayant un rôle disciplinaire puisqu'il tente de « contrôler » les décisions prises par le dirigeant.

Pour étoffer ce portrait, nous nous proposons de discuter la gouvernance des exploitations laitières en quatre points. Nous avons constaté que la gouvernance était :

(1) diversifiée, (2) majoritairement informelle, (3) impliquant fortement le chef d'exploitation, (4) tout en demeurant plutôt méconnue par celui-ci.

La diversité constatée dans la gouvernance des exploitations laitières tient particulièrement à la gouvernance interne mise en place par la famille et les associés. Celle-ci varie selon la composition de ce premier cercle d'acteurs (le nombre d'associés, les membres de la famille étant ou non des associés et les associés étant ou non de la même famille que le chef d'exploitation) et selon leur combinaison (propriétaire individuel, couples associés, associés intergénérationnels et autres types d'associés). La personnalité, les caractéristiques et les objectifs personnels du chef d'exploitation ainsi que la qualité de la relation entretenue avec la famille et les associés sont également déterminants dans le mode de gouvernance interne qui prévaut dans les exploitations.

Les mécanismes de gouvernance possèdent tous une utilité formelle : ils visent à influencer le chef d'exploitation dans sa prise de décision stratégique. Plusieurs d'entre eux, tels que les mécanismes mis en place par les banques et les pouvoirs publics procèdent également d'une organisation formelle. Toutefois, ceux attribuables à la famille et aux associés ainsi qu'au réseau social demeurent informels dans leur mode opératoire et leur fréquence d'utilisation varie. Cela concorde avec le constat de Mustakallio *et al.* (2002), qui suggèrent la forte présence des mécanismes informels dans les entreprises familiales. Ce défaut de formalisme rend difficile la quantification de ces mécanismes, et un travail plus approfondi serait nécessaire afin de vérifier leur degré d'influence réelle sur les décisions.

Notre analyse qualitative confirme les nombreuses interactions prévues par le modèle de la gouvernance élargie entre ce système et le chef d'exploitation.

12. Nous pouvons prendre l'exemple du banquier qui est soumis à une réglementation sur les taux d'intérêts qu'il peut exiger tout comme le bailleur de terre est restreint sur le montant du fermage.

Notamment, ce dernier est engagé dans un processus de sélection de certains mécanismes internes ou externes ainsi que dans leur utilisation. D'abord, nous vérifions que le chef d'exploitation peut influencer directement sur la mise en place des mécanismes, et pas seulement sur les phases décisionnelles déjà encadrées par les mécanismes. Cette phase est présente tant au plan des mécanismes disciplinaires que des mécanismes cognitifs. Par exemple, en ce qui concerne les mécanismes disciplinaires, le chef d'exploitation participe à la négociation avec la famille/associés ainsi qu'à la mise en place de la politique interne d'endettement. À l'inverse, il n'a aucun pouvoir individuel sur la mise en place du système réglementaire laitier, tandis qu'au niveau collectif, des représentants des producteurs laitiers peuvent provoquer des changements dans le système. Ensuite, il existe une relation directe entre système de gouvernance et chef d'exploitation : tous les chefs d'exploitation ne réagissent pas

de façon univoque aux divers mécanismes. Le producteur garde une grande autonomie dans la décision d'appliquer ou non la stratégie à laquelle il a éventuellement accès.

Enfin, la question de l'influence de la « gouvernance », de ses mécanismes et de ses leviers, est, à notre avis, globalement méconnue des chefs d'exploitation, étant donné le caractère informel de la plupart de ces mécanismes et la méconnaissance de ce concept. Les producteurs semblent effectivement rarement amenés à réfléchir ou à discuter des acteurs et facteurs d'influence sur leurs décisions. Ils ne paraissent pas faire de distinction formelle entre les mécanismes ayant une fonction de contrôle ou d'intendance. Ils sont toutefois conscients que ces mécanismes influencent leurs décisions, et aussi, bien sûr, des possibilités existantes permettant de contourner tout mécanisme qui tendrait à brimer leur « indépendance ». Bien que les producteurs ne soient pas habitués à réfléchir leurs stratégies en termes d'acteurs et

Figure 4. Hiérarchisation des principaux facteurs d'influence sur les stratégies d'investissement et de financement

Source : les auteurs.

de mécanismes influençant leur décision, ils ont été en mesure à la fin des groupes de discussion de proposer une hiérarchisation, des principaux facteurs d'influence sur le choix des décisions financières. La comparaison entre les cinq propositions a permis de proposer la hiérarchisation de la *figure 4*. Les trois premières positions ont toujours été occupées par les mêmes facteurs tandis que dans deux groupes sur cinq les exigences sur les prêts et les taux d'intérêts occupaient la quatrième place tandis que la recherche et la disponibilité d'informations se trouvaient en cinquième place.

En premier lieu, les facteurs d'influence sont encadrés par les mécanismes des pouvoirs publics et principalement par le système de régulation laitière dans lequel les exploitations évoluent. Ensuite, au niveau interne des exploitations, la stratégie de l'entreprise est le premier élément pris en considération par les producteurs. Les trois cycles proposés par les agriculteurs (recherche d'un revenu décent, amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail, puis préparation de la retraite et du transfert de l'exploitation) sont à la base de la réflexion stratégique influençant les décisions financières. La négociation avec la famille et les associés arrive en seconde place suivie des caractéristiques du dirigeant. En quatrième position nous retrouvons la recherche et la disponibilité des informations à travers le réseau social. Enfin, les conditions exigées pour obtenir un financement externe auprès des banques arrivent en cinquième place. Ainsi, les acteurs qui possèdent le rôle le plus déterminant, tout en restant soumis aux mesures coercitives ou incitatives mises en place par les pouvoirs publics, sont la famille et les associés, suivis du réseau social puis des banques.

Les résultats présentés doivent être considérés tout en prenant en compte certaines limites. Au plan théorique, il est

possible de critiquer le fait que nous avons considéré le système de gouvernance comme étant statique. Nos résultats sont basés sur un modèle qui n'offre pas une vision dynamique et évolutive de celui-ci. Le modèle proposé par Charreaux (2008) présente néanmoins une relation de rétroaction dans le modèle entre la performance obtenue à l'année n et la gouvernance des années suivantes, les acteurs modifiant les mécanismes influençant le dirigeant selon les résultats obtenus. La dynamique de la gouvernance n'a fait l'objet, à notre connaissance, que de trop peu de travaux suffisamment formalisés pour que nous puissions l'intégrer dans le modèle que nous avons utilisé.

Au plan méthodologique, la principale limite est que seules les perceptions des agriculteurs ont été recueillies. Il serait maintenant intéressant et pertinent de recueillir les discours des parties prenantes sur le détail des mécanismes qu'ils mettent en place ainsi que l'objectif visé par ces derniers, ce qui permettrait de réaliser une comparaison entre les ressentis des exploitants et des autres parties prenantes.

*

**

L'adaptation des théories de la gouvernance et l'application du modèle de la gouvernance élargie aux décisions d'investissement dans des exploitations laitières constituent le principal apport théorique de ce papier. La gestion de ces entreprises, tout comme dans les grandes entreprises, évolue dans un système où les acteurs établissent des mécanismes dont l'objectif est i) de discipliner les dirigeants, ii) d'augmenter les compétences du dirigeant, iii) de contrôler les décisions pouvant être influencées par les biais comportementaux du dirigeant, ou iv) de faciliter le fonctionnement de l'entreprise. Ce jeu d'acteurs délimite la latitude décisionnelle à l'intérieur de laquelle le dirigeant influence, par

ses caractéristiques personnelles, par ses biais comportementaux et par ses compétences managériales, les choix stratégiques et la performance. Nous confirmons donc la nécessité au niveau théorique d'utiliser un modèle de la gouvernance intégrant tous ces leviers et incluant le dirigeant afin d'étudier les facteurs qui influencent la prise de décision dans les exploitations. Le modèle que nous proposons et appliquons aux exploitations laitières doit pouvoir être utilisé pour les exploitations agricoles qui évoluent dans d'autres contextes institutionnels et dans des TPE issues d'autres secteurs d'activités en procédant d'abord à une phase d'identification des acteurs et des mécanismes utilisés par toutes les parties prenantes.

La compréhension des impacts du système de gouvernance institutionnelle et non institutionnelle sur la gestion des investissements au sein des exploitations nous paraît être un apport déterminant pour le secteur de la production laitière. Les dirigeants des exploitations laitières ont déclaré être peu fréquemment amenés à réfléchir aux facteurs d'influence de leurs prises de décision et être en demande d'informations concernant leur système de gouvernance. Ils désirent posséder des clés de lecture facilitant leur réflexion sur les facteurs qui les influencent afin de pouvoir améliorer leur gestion. Pour

faire suite aux groupes de discussion, plusieurs producteurs ont témoigné de leur manque de conscience de l'impact que pouvaient avoir leurs liens familiaux et sociaux, leurs émotions, leur conjoint et leur famille lors des prises de décision, et souhaitaient approfondir cette réflexion. Il semble souhaitable que les résultats de ce travail soient partagés avec les professionnels du secteur laitier ainsi que directement avec les producteurs. Des outils leur permettant d'améliorer leur gestion ainsi que d'identifier et de formaliser les mécanismes disciplinaires, cognitifs, comportementaux (ce qui implique qu'ils identifient également leurs biais comportementaux influençant leur décision) et d'intendance de leur gouvernance doivent pouvoir leur être proposés.

Le prochain enjeu dans l'étude de la gouvernance dans les exploitations agricoles sera la création d'indicateurs permettant la quantification des mécanismes ainsi que du rôle du chef d'exploitation dans le système de gouvernance. Quantifier les différents mécanismes afin de pouvoir mesurer leurs impacts sur la prise de décision s'avère toutefois être une tâche complexe. Bien que certains mécanismes soient facilement quantifiables à l'instar du nombre d'associés, d'autres mécanismes exigeront sans doute davantage de travail, tel que, par exemple, le rôle du conjoint. ■

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Baribeau C. (2009). Analyse des données des entretiens de groupe. *Recherches qualitatives* vol. 28, n°1, p. 133-148.
- Basly S. (2006). L'internationalisation de la PME familiale : apprentissage organisationnel et développement de la connaissance. 8^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME : *L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales*, Fribourg.
- Berle A. A., Means G. C. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York, Macmillan Publishing Co.
- Brossier J., Chia E., Marshall E., Petit M. (2003). *Gestion de l'exploitation agricole familiale. Éléments théoriques et méthodologiques*. Dijon, Educagri.
- Bughin C., Colot O. (2008). La performance des PME familiales belges. Une étude empirique. *Revue française de gestion*, vol. 6, n°186, p. 1-17.
- Callois, J.-M. (2004). Capital social et développement économique local. *Revue d'économie régionale et urbaine* (4) 551-577.
- Charreaux G. (1997). *Vers une théorie du gouvernement des entreprises. Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*. Paris, Economica, p. 421-469.
- Charreaux G. (1998a). *La gouvernance des PME. PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*. Paris, Economica, p. 109-116.
- Charreaux G. (1998b). Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises. *Sciences de gestion*, n°8-9, p. 47-65.
- Charreaux G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Cahier du FARGO 1040101.
- Charreaux G. (2008). À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale. *Économie et sociétés*, Série Économie de l'entreprise, n°10, p. 1831-1868.
- Charreaux G. (2011). *Quelle théorie pour la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale*. Cahier du FARGO 1110402.
- Charreaux G., Desbrières P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 1, n°2, p. 57-88.
- Chatellier V. (2008). *Quelles perspectives pour la production laitière en France et dans l'Union européenne ?* Site ARVALIS, Institut du végétal. Consulté le 29 août 2010, http://www.arvalis-tv.fr/fr/1504_quelles-perspectives-pour-la-production.
- Donaldson L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. *The Academy of Management Review*, vol. 15, n°3, p. 369-381.
- Fatah H. (2013). *Analyse financière des exploitations laitières : dans la tourmente, les exploitations laitières ont des atouts économiques à faire valoir*. Analyses et Perspectives, Économie agricole, Assemblée Permanente des Chambres d'agriculture. Septembre 2013 n°1307.
- Fatah H., Pons V. (2013). *Note de conjoncture Lait*. Agricultures et Territoires, Chambres d'agriculture, 9 juin.
- Forbes D., Milliken F. (1999). Cognition and corporate governance: understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°3, p. 489-505.
- Freeman R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, Pitman.
- Hill C., Jones T. (1992). Stakeholder-Agency theory. *Journal of management studies*, vol. 29, n°2, p. 131-154.
- Jeanneaux P., Blasquie-Revol H. (2012). La gestion des exploitations agricoles : un état des lieux de la recherche en France. *Gérer et comprendre*, vol. 107, p. 29-40.
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, p. 305-360.

- Krueger R., Casey M. A. (2009). *Focus groups: A practical guide for applied research*, 4^e édition, Sage, p. 240.
- Marchesnay M. (2003). La petite entreprise : sortir de l'ignorance. *Revue française de gestion* vol. 3, n°144, p. 107-118.
- Marshall, E., Brossier J. (1981). *Le raisonnement économique des décisions de l'agriculteur. Trente mots clés relatifs à l'analyse économique de l'exploitation agricole et à la gestion*. Document INRAP, p. 234.
- Miles M., Huberman M. (2005). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck.
- Morgan D. (1996). Focus groups. *Annual Review of Sociology*, n°22, p. 129-152.
- Mustakallio M. E. Autio Zahra S. (2002). Relational and contractual governance in family firm: effects on strategic decision making. *Family Business Review*, vol. 15, n°3, p. 205-222.
- Poupart J. (1997). *L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques*. La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques. Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p. 173-209.
- Rivet A. (2007). TPE en difficultés, TPE saines : quelles différences ? *La revue des sciences de gestion : direction et gestion*, vol. 6, n°228, p. 73-84.
- Shleifer A., Vishny R. (1986). Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, n°94.
- Shleifer A. Vishny R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance* vol. 52, n°2, p. 737-783.
- Thiétart R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management*. 3^e édition, Paris, Dunod.
- Weir C., Laing D., McKnight P. (2002). Internal and external governance mechanisms: their impact on the performance of large UK public companies. *Journal of business finance and accounting*, vol. 29, n°5-6.
- Wirtz P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur : vers une approche intégrée de la gouvernance. *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 9, n°2, p. 187-201.