

Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques et empiriques

Mohamed Gafsi

► **To cite this version:**

Mohamed Gafsi. Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques et empiriques. *Economie Rurale*, Société Française d'Économie Rurale, 2017, pp.43-63. 10.4000/economierurale.5257 . hal-01585191

HAL Id: hal-01585191

<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01585191>

Submitted on 1 Dec 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Mohamed Gafsi, « Les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Enseignements théoriques et empiriques », *Économie rurale*, 360 | 2017, 43-63

Analyser les stratégies de diversification des exploitations agricoles : enseignements théoriques et empiriques

Mohamed Gafsi
UMR LISS-Dynamiques Rurales, Université de Toulouse, ENFA,
École Nationale de Formation Agronomique de Toulouse
2 route de Narbonne, BP 22687; 31326 Castanet-Tolosan
Tel : 05 61 75 32 61
mohamed.gafsi@educagri.fr

Analyser les stratégies de diversification des exploitations agricoles : enseignements théoriques et empiriques

« Essentiels » :

- Un cadre théorique et méthodologique d'analyse stratégique est proposé
- Diversité des stratégies de diversification selon les situations et les objectifs
- Formation progressive des stratégies, coexistence des processus stratégiques
- Vision systémique et compréhensive du management stratégique de l'exploitation

1 Analyser les stratégies de diversification des exploitations 2 agricoles : enseignements théoriques et empiriques

3 4 5 6 **Résumé :**

7 La gestion stratégique s'impose aujourd'hui comme une composante incontournable de la gestion des
8 exploitations agricoles. Mais force est de constater que les travaux dans ce domaine restent encore peu
9 développés et les approches stratégiques sont assez peu formalisées. Le présent papier vise à proposer un
10 cadre théorique et méthodologique pour analyser les stratégies des exploitations agricoles. Il s'appuie sur
11 l'étude des stratégies de diversification agricole dans soixante-treize exploitations. Les résultats montrent
12 une diversité de stratégies et de processus stratégiques. Il est important de souligner la coexistence de ces
13 processus et leur lien avec le cycle de vie de l'exploitation. La pertinence du cadre d'analyse proposé est
14 discutée à la lumière de cette application empirique.

15 **Mots clés :** Gestion, exploitation agricole, stratégie, processus, diversification

16
17 JEL : D23, L25, Q12

18
19
20
21 *Farm diversification strategies: theoretical and empirical lessons*

22 **Abstract :**

23 Strategic management is as an essential component of farm management today. But in contrast, there is a
24 lack of research work in these perspectives and strategic approaches in farming sector are fairly
25 formalized. This paper aims to provide a theoretical and methodological framework to analyze the
26 strategies of farms. It is based on the study of agricultural diversification strategies of seventy-three farms.
27 The results show a diversity of strategies and strategic processes. It is important to emphasize the
28 coexistence of these processes and their link to the farm's life cycle. The relevance of the proposed
29 analytical framework is discussed in the light of this empirical application.

30 **Keywords:** Management, farm, strategy, process, diversification

31

33 **Introduction**

34 La gestion stratégique est aujourd'hui une composante incontournable de la gestion des
35 exploitations agricoles. En effet, l'évolution constante du contexte agricole, dans les pays du
36 Nord comme ceux du Sud, la montée en puissance des attentes sociales et les injonctions des
37 politiques publiques pour le développement d'une agriculture durable réinterrogent fortement les
38 stratégies des exploitations et leurs modes de pilotage. En même temps les exploitations agricoles
39 changent et deviennent de plus en plus complexes (diversité des dimensions, des logiques de
40 fonctionnement, des systèmes d'activité). Dans ce contexte, les agriculteurs ont besoin de pouvoir
41 exercer une réflexion stratégique sur les orientations à envisager et de prendre des décisions
42 stratégiques pour leur exploitation.

43 Face à ces préoccupations, les travaux en sciences de gestion sur la stratégie des exploitations
44 sont, relativement peu développés, comparativement à la littérature managériale des entreprises
45 en général. Bénéficiant, par le passé, d'un environnement socio-économique globalement régulé
46 par les politiques publiques, les agriculteurs avaient des préoccupations plutôt d'ordre technique.
47 Mais avec les incertitudes et évolutions de ces politiques à partir des années 90, les
48 préoccupations stratégiques ont été progressivement au rendez-vous. Des travaux ont été ainsi
49 conduits sur ces questions (Attonaty et Soler, 1992 ; Hémidy et al., 1993 ; Guichard et Michaud,
50 1994 ; Gafsi et Brossier, 1996). Puis à partir de la fin des années 1990, les questions des
51 préoccupations stratégiques ont été mêlées avec celles de la durabilité des exploitations (Gafsi,
52 2006). Ces dernières années, les préoccupations stratégiques sont à nouveau réaffirmées. Les
53 dernières réformes des diplômes de l'enseignement agricole en France (le Baccalauréat
54 Professionnel « Conduite et gestion de l'exploitation agricole » et le Brevet de technicien
55 supérieur agricole « Analyse, conduite et stratégie de l'entreprise agricole ») en témoignent. Elles
56 ont mis en avant la gestion stratégique dans la formation des agriculteurs et des conseillers. Mais
57 face à ce besoin réel, force est de constater un manque de travaux sur cette question, en France,
58 dans le domaine de l'économie et de la gestion des exploitations (Jeanneaux et Blasquie-Revol,
59 2012)¹. Ce constat contraste avec l'abondance du traitement sur cette question dans la littérature
60 anglo-saxonne (Kay et Edwards, 1999; Olson, 2004, par exemple). On assiste même à de
61 nouveaux développements dans ces travaux en se référant à des avancées dans les recherches en
62 management stratégiques, comme l'approche par les ressources (Walley et al., 2011) ou
63 l'utilisation de tableaux de bord stratégiques pour la mise en œuvre d'une stratégie (Noell et
64 Lund, 2002). Dans la littérature francophone, de nouveaux travaux ont apporté des éclairages sur
65 cette thématique en lien avec la question du conseil agricole (Du Pont de Romemont et al., 2015)
66 ou avec l'accompagnement de la démarche de management stratégique en mobilisant l'approche
67 du tableau de bord stratégique (Capitaine et al., 2013, Capitaine et Jeanneaux, 2016). Les
68 approches stratégiques appliquées en agriculture sont aujourd'hui mises en avant suscitent de
69 nouveaux travaux pour plus de formalisation et de développement.

¹ Les auteurs montrent par contre que des travaux relevant de l'agronomie des systèmes techniques sont particulièrement abondants durant la période 2000-2008. Relevant de la gestion de la production, ces travaux sont « centrés sur la conduite des ateliers, sur le pilotage d'une technique ou encore sur l'organisation du travail » (Jeanneaux et Blasquie-Revol, 2012, p. 36).

70 Le but de ce papier est, premièrement, de contribuer aux échanges sur cette thématique en
71 proposant de formaliser un cadre d'analyse pour identifier et étudier les stratégies des
72 exploitations agricoles. Ce cadre a été élaboré à partir d'une revue de littérature stratégique, avec
73 des adaptations aux spécificités de l'exploitation agricole. Son originalité réside dans l'approche
74 méthodologique qualitative intégrant la dimension temporelle et les trajectoires des exploitations
75 dans le processus d'identification des déterminants des stratégies. Il a été mis en œuvre et à
76 l'épreuve dans le cadre d'une étude empirique des stratégies de diversification par la
77 transformation des produits agricoles pour la valorisation en circuits courts. L'avantage d'étudier
78 ce type de stratégies réside dans le fait que les démarches de diversification constituent des
79 moments forts dans les trajectoires des exploitations et poussent souvent les agriculteurs à
80 développer une analyse stratégique approfondie.

81 Le papier vise, en deuxième lieu, d'apporter un éclairage empirique sur ces stratégies de
82 diversification agricole qui se sont bien développées ces dernières années (McElwee et Bosworth,
83 2010; Mondy et Terrieux, 2010). Notre étude se centrera sur les stratégies de diversification
84 adoptées par les agriculteurs dans le cadre d'ateliers de transformation collectifs (ATC) dans le
85 sud-ouest de la France (Delevers, 2013).

86 La première section présentera la formulation proposée du cadre d'analyse stratégique. Ce cadre
87 comporte à la fois une grille d'analyse stratégique adaptée aux exploitations agricoles et une
88 approche interactive permettant de saisir les processus stratégiques. La deuxième section
89 précisera l'approche méthodologique et les données du terrain de l'étude empirique. La troisième
90 section développera les résultats empiriques des stratégies de diversification. Nous discuterons
91 enfin des enseignements théoriques et empiriques en lien avec le cadre d'analyse proposé et les
92 stratégies de diversification agricole.

93

94 **1. Cadre d'analyse de la gestion stratégique des exploitations agricoles**

95 ***1.1. Identifier la stratégie***

96 Pour pouvoir identifier et comprendre les stratégies des exploitations agricoles définissons tout
97 d'abord la notion de stratégie et les variables permettant de la saisir. Nous nous référons pour ces
98 repères aux fondamentaux de la littérature stratégique. Selon Chandler (1962, p. 13), père
99 fondateur de la stratégie d'entreprise, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des
100 objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des
101 ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ». Cette définition met en avant deux éléments
102 essentiels qui sont les buts et les moyens. D'autres définitions rajoutent explicitement un
103 troisième, l'environnement (Ansoff, 1965). La stratégie permet alors de créer les conditions
104 d'ajustement entre l'environnement et l'entreprise de sorte que celle-ci dispose d'un potentiel
105 amélioré de performance (Martinet, 1984). L'environnement est source de défis, de contraintes,
106 mais aussi d'opportunités favorables pour l'entreprise.

107 Pour les petites et moyennes entreprises, plus proches des exploitations agricoles, Marchesnay
108 (1991 et 2004) a proposé une grille d'analyse stratégique qui distingue quatre pôles : les buts,
109 l'environnement, les activités et l'organisation. Ce dernier renvoie aux ressources humaines et
110 aux pratiques d'organisation et d'animation. Nous pensons qu'il faut élargir ce pôle à l'ensemble
111 des moyens et de l'associer aux activités. En effet l'ensemble des ressources mobilisables et leur

112 utilisation effective dans les activités de production de biens et services constituent la situation
113 actuelle de l'entreprise. C'est la tension entre cette situation actuelle, la situation désirée (les
114 buts) et l'évolution du contexte de l'action (environnement) qui donne lieu à la réflexion
115 stratégique et à des actions stratégiques. Nous pouvons ainsi retenir la grille d'analyse qui met en
116 interaction trois éléments fondamentaux : les buts, la situation et l'environnement (figure 1).

117 *(Figure 1)*

- 118 - Buts : l'identification et la définition des buts constituent un élément important dans
119 l'analyse stratégique (Guichard et Michaud, 1994; Pervanchon, 2007). En effet l'essence
120 même de la stratégie consiste à se projeter dans l'avenir pour brosser un portrait de la
121 situation désirée. Il s'agit de fixer le cap ou la cible qui servira comme repère pour le
122 pilotage stratégique de l'exploitation. Certains auteurs parlent de « vision stratégique »
123 (Avenier, 1997) qui se traduit par la fixation de buts précis. Cette tâche n'est toujours pas
124 aisée, surtout dans le cas des petites entreprises et ou des exploitations agricoles, où les
125 buts sont souvent peu explicites ou formalisés, et donc flous. De plus dans les
126 exploitations agricoles familiales, ce qui est le cas de la très grande majorité des
127 exploitations françaises malgré les évolutions ces dernières années (Gasselinet al., 2014),
128 les buts fixés pour l'exploitation sont largement marqués par le projet familial et
129 patrimonial (Brossier et al., 1997) ainsi que par les valeurs de l'agriculteur (Gasson et al.,
130 1988). Ces caractéristiques renvoient à des dimensions supplémentaires à prendre en
131 compte ce qui rend encore plus complexe la tâche d'explicitation des buts. La réflexion
132 sur ses buts et la définition d'une vision stratégique constituent une force pour
133 l'agriculteur dans la gestion stratégique de son exploitation.
- 134 - La situation de l'exploitation renvoie à l'état actuel de cette exploitation. En s'appuyant
135 sur la littérature stratégique (Ansoff, 1965; Marchesnay 2004), nous réservons le terme de
136 situation aux éléments internes à l'exploitation, dont le diagnostic permet de définir les
137 forces et les faiblesses de cette exploitation². La situation renvoie alors aux moyens
138 (foncier, capital d'exploitation, ressources humaines) et aux activités de production de
139 biens et services. Dans la pratique, l'appréciation des activités s'appuie sur les résultats
140 (technico-économiques, financiers, sociaux, etc.) de l'exploitation.
- 141 - L'environnement de l'exploitation agricole se décompose en deux volets : le premier est
142 l'environnement global englobant les politiques publiques, notamment la politique
143 agricole commune, le marché et l'organisation des filières, les normes et valeurs sociales,
144 etc. Le second est l'environnement immédiat comprenant les composantes qui ont une
145 influence forte sur l'activité et le fonctionnement de l'exploitation (clients et fournisseurs,
146 partenaires économiques, organisations professionnelles agricoles, riverains, etc.). Le
147 diagnostic de l'environnement, dit aussi diagnostic externe, porte sur l'appréciation de
148 l'agriculteur (ou de l'intervenant) concernant les composantes qui potentiellement ont le
149 plus d'influence sur l'exploitation. La définition de ces composantes est en lien avec

² Le concept de situation a été définie dans la théorie du comportement adaptatif (Brossier et al., 1997). Mais les auteurs de cette théorie intègrent l'environnement de l'exploitation comme élément de la situation. Ceci est contraire à la tradition dans la littérature stratégique de séparer l'interne de l'entreprise de son environnement. La situation de l'entreprise est étudiée par un diagnostic interne. L'environnement de l'entreprise est étudié par un diagnostic externe. Les deux diagnostics débouchent sur la matrice SWOT : Forces et faiblesses d'un côté et opportunités et menaces de l'autre.

150 l'orientation productive de l'exploitation et les pratiques de commercialisation adoptées.
151 Le diagnostic externe permet de définir les opportunités et les menaces pour l'exploitation
152 considérée.

153

154 *1.2. Approche interactive de la stratégie*

155 S'il y a un quasi-accord sur les éléments développés ci-dessus, la littérature stratégique montre de
156 grands débats sur la démarche d'élaboration de la stratégie (Brews et Hunt, 1999), opposant
157 généralement l'école de la planification stratégique (Ansoff, 1965; Martinet, 2001) à celle de la
158 stratégie émergente (Mintzberg, 1994) qui se construit chemin-faisant (Avenier, 1997).
159 Soulignons, cependant, que Mintzberg, lui-même, considère que « les stratégies réalisées sont le
160 mélange de ces deux types purs de stratégies : les grandes directions sont voulues mais il est
161 permis aux détails d'émerger en leur sein » (1994, p. 41). Partant du même constat, Martinet
162 parle de stratégie paradoxale : « il s'agit toujours de conjuguer la réalisation des intentions et
163 l'assimilation des actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux » (1990, p. 233).
164 C'est dans cette approche interactive que nous nous inscrivons pour analyser les stratégies des
165 exploitations agricoles. L'approche interactive insiste, d'une part, sur les relations récursives
166 entre les trois éléments –but, situation, environnement- et d'autre part sur le caractère évolutif et
167 processuel de la stratégie. La figure 2 montre un schéma générique de la démarche stratégique,
168 selon l'approche interactive, dans une exploitation agricole.

169

(Figure 2)

170 L'approche interactive de la stratégie met l'accent tout d'abord sur les allers-retours entre les buts
171 (la vision stratégique), la situation de l'exploitation et le contexte de l'action. Les buts de
172 l'agriculteur et la vision qu'il a de l'avenir de son exploitation sont déterminants pour saisir les
173 opportunités et les valoriser, ainsi que pour réduire les effets d'une menace en vue. En même
174 temps, ces buts sont fixés en cohérence avec les moyens dont dispose effectivement ou
175 potentiellement l'exploitation, les performances des activités conduites, la perception des signaux
176 et des valeurs de l'environnement.

177 En plus de ces interactions, la stratégie de l'exploitation n'est pas figée dans le temps, elle est en
178 interaction permanente avec l'évolution de l'environnement et de la situation de l'exploitation.
179 Par conséquent, l'agriculteur doit adopter un comportement de vigilance et d'anticipation pour la
180 réussite de l'exploitation. En effet, les changements dans l'environnement peuvent donner accès à
181 de nouveaux créneaux d'activités ou de valorisation des moyens ou au contraire imposer des
182 contraintes sur les activités ou les moyens de l'exploitation. De même la mise en œuvre d'actions
183 stratégiques fait évoluer la situation de l'exploitation, qui conduit lui-même l'agriculteur lui-
184 même à réviser ses buts (processus de re-finalisation). Les buts peuvent faire l'objet de révision
185 aussi uniquement à la lumière de l'évolution de l'environnement.

186 L'approche interactive met en avant, par conséquent, le caractère processuel à travers la prise en
187 compte de la dimension temporelle et les adaptations chemin-faisant. La stratégie n'est pas un
188 acte ponctuel à un moment donné dans le cycle de vie de l'exploitation, mais c'est un processus
189 permanent qui se construit dans le temps (Martinet, 1993; Avenier, 1997; Thiéart et Xuereb,
190 2005; Lorino et Tarondeau, 2006; Capitaine et Jeanneaux, 2016). C'est un processus qui consiste
191 moins à programmer ex ante les décisions qu'il faut prendre dans le futur, qu'à veiller à ce que

192 les actions entreprises soient cohérentes et convergent vers une cible qui est l'état souhaité de
193 l'exploitation (Attonaty et Soler, 1992). Pour cette raison nous préférons parler d'actions
194 stratégiques et de définir la stratégie de l'exploitation agricole comme l'ensemble des décisions et
195 actions qui engage l'exploitation sur le long terme, portant sur les choix des activités et la
196 mobilisation des ressources nécessaires pour atteindre dans un environnement changeant les
197 objectifs visés.

198 La formulation de la stratégie peut avoir lieu à la suite d'études et de réflexions stratégiques de
199 l'agriculteur, qui se traduisent par la réalisation plus ou moins formalisée de diagnostics interne et
200 externe. Mais elle peut être aussi le résultat d'actions déjà entreprises et qui se révèlent par la
201 suite pertinentes et stratégiques pour l'exploitation. Par conséquent, l'approche de la stratégie en
202 tant que processus invite à prendre en compte le temps long. L'analyse de la trajectoire de
203 l'exploitation depuis l'installation de l'agriculteur aide à saisir les principales actions stratégiques
204 et les grands moments d'inflexion dans l'histoire de cette exploitation. Cette analyse est
205 pertinente pour comprendre la cohérence des actions stratégiques récemment entreprises ou celles
206 que l'agriculteur compte faire.

207

208 **2. Stratégies de diversification et ateliers de transformation collectifs :**

209 La diversification des activités est une stratégie majeure étudiée dans la littérature de gestion
210 stratégique. Elle consiste à adjoindre de nouvelles activités à celles développées jusqu'alors par
211 l'entreprise, et proposer ainsi une nouvelle offre sur un nouveau marché (Ansoff, 1965). La
212 transformation des produits agricoles et/ou la vente en circuits courts constituent une forme de
213 diversification « structurelle ou entrepreneuriale » (Nihous, 2008). Elles correspondent à
214 l'introduction de nouvelles activités en prolongement de l'acte de production. Cette forme de
215 diversification s'est beaucoup développée depuis ces deux dernières décennies, en lien avec les
216 demandes sociales en matière de produits alimentaires locaux et de qualité, de récréation du lien
217 entre agriculture et territoire et de développement d'une agriculture durable (Capt, 1994, Mondy
218 et Terrieux, 2010; Traversac, 2011).

219 Mais la transformation des produits nécessite d'importants moyens et investissements (bâtiments
220 et équipements de transformation respectant les normes). Cela représente un des obstacles pour
221 nombre d'agriculteurs de situation modeste. Pour surmonter cet obstacle, plusieurs initiatives ont
222 été lancées par des producteurs pour constituer des ateliers de transformation collectifs (ATC),
223 avec l'appui financier de l'Etat et des collectivités territoriales (subvention jusqu'à 50% du cout
224 de l'investissement). Ces initiatives d'ATC se sont multipliées ces dernières années, en phase
225 avec l'intérêt croissant porté aux circuits courts de proximité (Mundler et Valorge, 2015).

226 Notre étude des stratégies des exploitations agricoles a porté sur quatre ATC qui ont été
227 sélectionnés car ils présentent une certaine diversité à plusieurs niveaux : domaines d'activité
228 variés, tailles diverses, deux statuts juridiques (deux CUMA et deux Coopératives agricoles). Les
229 quatre ATC sont : CUMA de Gras du Volvestre (GV), CUMA de la Vallée de l'Hers (VH),
230 Coopérative des Jardins de Haute Vallée de l'Aude (JHV) et la Coopérative du Pays des Gaves
231 (PG). Le tableau 1 présente les caractéristiques synthétiques des quatre ateliers.

232

(Tableau 1)

233 73 exploitations adhérentes aux quatre ATC ont été enquêtées. Ces exploitations ont été choisies
234 de manière aléatoire dans la liste des exploitations adhérentes aux ATC, à raison d'une vingtaine
235 d'exploitations par ATC. Mais faute de disponibilité de certains agriculteurs, nous n'avons
236 enquêté que 73 exploitations (Tableau 1). Le choix d'enquêter une vingtaine d'exploitations par
237 ATC permet d'avoir une diversité à la fois au niveau des ATC, souligné ci-dessus, et au niveau
238 des exploitations (dimensions, statuts juridiques, orientations technico-économiques, etc).

239 Ces exploitations appartiennent, au moment de l'adhésion, aux différentes classes d'exploitations
240 selon la méthode PBS³ (i.e. petite, moyenne et grande). Mais si toutes les exploitations
241 bénéficient de l'adhésion à un ATC, ce sont les exploitations moyennes qui sont les plus
242 présentes. Elles représentent une petite moitié des exploitations enquêtées (46%), contre 30%
243 pour les petites et 25% pour les grandes (Tableau 2). La comparaison avec les références
244 départementales (issues des données RGA 2010) montre, à l'exception du cas de la coopérative
245 JHV qui respecte à peu près la répartition départementale, une sur-représentation des
246 exploitations moyennes dans les ATC GV et PG et surtout celles des grandes exploitations dans
247 les ATC VH et PG. Globalement les exploitations étudiées présentent une dimension moyenne :
248 73 200 euros de PBS. La surface agricole utile (SAU) moyenne est de 45,4 ha, dont une douzaine
249 est irrigable. Les orientations de production des exploitations sont variées, mais globalement
250 dominées par les orientations spécialisées : Grandes cultures, élevage herbivore, granivores et
251 viticulture-arboriculture. Seulement 21% des exploitations ont une orientation mixte polyculture
252 élevage. Un peu plus de la moitié des exploitations pratique déjà la vente en circuits courts. Mais
253 si cette pratique est à peu près partagée par les différents types d'exploitations, elle est plus
254 importante, en termes de part de chiffre d'affaires, dans les petites exploitations que dans les
255 moyennes ou grandes.

256 (Tableau 2)

257
258 La méthodologie que nous avons suivie consiste à conduire un entretien semi-directif pour
259 collecter à la fois des données quantitatives et qualitatives. L'enquête couvre plusieurs
260 thématiques parmi lesquelles : la caractérisation des exploitations (dimension, statut, orientation,
261 activités), l'historique de l'exploitation et les facteurs qui ont motivés la décision de
262 diversification et d'adhésion à l'ATC (ressources, performances, opportunités et menaces, valeurs
263 et buts de l'agriculteur, facteurs déclencheurs de la décision d'adhésion), les changements
264 introduits suite à l'adhésion à l'ATC et les impacts socio-économiques de cette adhésion sur les
265 performances des exploitations.

266 Pour identifier et caractériser les stratégies des exploitations agricoles nous avons procédé par
267 l'étude *a posteriori* des trois facteurs de la grille d'analyse stratégique (figure 1) : (i) les buts
268 poursuivis par l'agriculteur au moment l'adhésion; (ii) l'appréciation de la situation de
269 l'exploitation au moment de l'adhésion en termes de ressources disponibles, d'activités de

³ La PBS (Productions Brutes standard) correspond à la dimension économique théorique de l'exploitation agricole. Elle est obtenue en faisant la somme de toutes les productions de l'exploitation, chacune étant affectée d'un coefficient représentant son potentiel de production unitaire. La PBS permet de classer les exploitations selon leur dimension économique en « petites exploitations » quand elle est inférieure à 25 000 euros ; "moyennes exploitations" quand elle est comprise entre 25 000 euros et 100 000 euros ; "grandes exploitations" quand elle est supérieure ou égale à 100 000 euros (Agreste, 2010).

270 production et des résultats technico-économiques; (iii) l'appréciation de l'agriculteur des
271 opportunités et des menaces de l'environnement au moment de l'adhésion. L'analyse de ces trois
272 facteurs et de leurs interactions permet de définir pour chaque exploitation la stratégie poursuivie
273 en adhérant à l'ATC. Pour avoir une vue d'ensemble sur les différentes stratégies, nous avons
274 réalisé une typologie des stratégies. Pour ce faire nous avons conduit une analyse factorielle des
275 correspondances (AFC) utilisant le logiciel Modalisa, suivie d'une typologie pour classer les
276 stratégies des exploitations. Le tableau 3 présente les trois variables utilisées dans l'AFC et leurs
277 différentes modalités. Dans le but d'explorer les liens d'association entre les stratégies et les
278 types d'exploitations, nous avons intégré aussi dans l'AFC la variable typologie des exploitations
279 (petites, moyennes, grandes). Enfin pour apprécier la place de l'ATC dans la stratégie de
280 l'exploitation, nous avons calculé l'impact économique des activités entreprises grâce à
281 l'adhésion à l'ATC. Il s'agit de mesurer l'apport de la transformation en partant de la valorisation
282 des produits transformés tout en enlevant l'ensemble des coûts entraînés par la transformation et
283 la commercialisation (y compris le coût de la main d'œuvre). Cette appréciation objectivée a été
284 confrontée à l'appréciation déclarative des agriculteurs de l'apport de l'ATC.

285 *(Tableau 3)*

286 L'approche statique de l'analyse des stratégies des exploitations au moment de l'adhésion à
287 l'ATC a été complétée par une approche dynamique basée sur l'analyse de la trajectoire de
288 l'exploitation depuis la date d'installation de l'agriculteur. Le travail consiste (i) à apprécier tout
289 d'abord les conditions d'installation de l'agriculteur; (ii) ensuite repérer les points d'inflexion
290 dans la trajectoire de l'exploitation, les dates clés, qui correspondent aux événements majeurs et
291 aux décisions stratégiques; (iii) puis étudier ces grandes décisions, les justifications de
292 l'agriculteur et les impacts sur la situation de l'exploitation, (iv) enfin situer la décision d'adhérer
293 à l'ATC dans la trajectoire de l'exploitation, à la fois au niveau de la cohérence globale de
294 l'évolution de l'exploitation, mais aussi au niveau chronologique (le développement s'est fait
295 progressivement ou d'un coup de manière délibérée, à quel stade de la trajectoire, etc.). Cette
296 démarche méthodologique vise à rendre compte de la dimension interactive de la gestion
297 stratégique de l'exploitation. Elle permet d'avoir une vue globale sur les orientations qui ont
298 imprégné les grandes étapes de la trajectoire de l'exploitation et comment la décision d'adhésion
299 à l'ATC s'intègre dans ces orientations.

300

301 **3. Diversité des stratégies et des processus**

302 **3.1. Trois principales stratégies**

303 Les résultats de l'analyse montrent une diversité des stratégies adoptées par les agriculteurs. La
304 typologie issue de la CAH à la suite de l'AFC permet de les regrouper en trois grands types
305 (figure 3). Le premier type relève de stratégies de survie, développées le plus souvent par les
306 petites exploitations ou les nouveaux installés hors cadre familial. Pour le deuxième type de
307 stratégie, la diversification est considérée comme un complément de revenu à côté du système de
308 production en place. Enfin pour le troisième type, l'adhésion à l'atelier et la diversification
309 constituent une véritable stratégie de développement pour les exploitations. Notons que bien que
310 ces grandes stratégies sont globalement partagées par les exploitations, il y a une association
311 entre la stratégie de survie et les petites exploitations (Tableau 4).

312

(Tableau 4)

313 *Stratégie de survie*

314 Cette stratégie est développée principalement par des petites exploitations et quelques
315 exploitations de taille moyenne dont la PBS dépasse légèrement la barre des 25 000 euros. Ces
316 exploitations sont caractérisées par une situation précaire au moment de l'adhésion à l'ATC.
317 Elles ont peu de moyens et dégagent un revenu modeste (inférieur à 800 euros/mois). L'évolution
318 de l'environnement est perçue par les agriculteurs comme défavorable, voire très défavorable
319 pour certains, en termes de baisse des prix des produits agricoles, de concurrence, de pression sur
320 le foncier, de manque de structures pour la transformation (abattoir), etc. Les buts affichés par les
321 agriculteurs portent sur l'amélioration du revenu et sur l'autonomie par rapport aux structures
322 industrielles. Il faut souligner que plusieurs de ces agriculteurs, vue leur faible dotation en
323 moyens, pratiquaient déjà la transformation mais dépendent pour cela des prestataires industriels.

324 On peut distinguer deux variantes dans cette stratégie : (i) une stratégie de *survie à l'installation*
325 de l'agriculteur hors cadre familial, le plus souvent dans le cadre d'une réorientation
326 professionnelle. Ces agriculteurs disposent de très peu de moyens, leur installation est facilitée
327 par l'existence de l'atelier et l'appui solidaire du groupe actif dans l'atelier. L'atelier joue dans ce
328 cas le rôle d'une insertion sociale pour ces agriculteurs. (ii) Une stratégie de *survie économique*
329 en lien avec les faibles moyens dont disposent les agriculteurs qui sont déjà installés depuis
330 longtemps. Ces agriculteurs sont installés hors cadre familial, le plus souvent sur peu de surface
331 et des terres peu fertiles. Par conséquent leur marge de manœuvre est limitée ; ils doivent
332 développer des activités hors-sol et procéder à la transformation et la valorisation en circuit court
333 pour dégager une valeur ajoutée. Mais cette démarche reste tributaire de l'existence et des
334 relations avec des prestataires de service pour la transformation. L'atelier est vital pour ces
335 agriculteurs ; son impact économique est estimé à une plus value d'environ 12600 euros / an, soit
336 presque le montant d'un Smic net.

337

(Figure 3)

338

339 *Stratégie de complément*

340 La stratégie de complément est la plus répandue, elle se traduit par des changements limités dans
341 les systèmes de production. Elle est développée par tous les types d'exploitations. Les
342 exploitations qui ont opté pour cette stratégie disposent d'atouts permettant d'avoir une bonne ou
343 très bonne situation. Ces atouts sont relatifs à la disponibilité de foncier, de l'irrigation, de la
344 fertilité des terres et du matériel suffisant aux besoins. Cette situation est due aussi à des résultats
345 économiques satisfaisants. L'évolution de l'environnement est perçue plutôt favorablement. Une
346 bonne partie de ces exploitations sont diversifiées, par conséquent les agriculteurs se sentent
347 moins menacés par les crises économiques de certains secteurs de production. Beaucoup
348 d'agriculteurs mettent la recherche d'une diversification à la tête des objectifs affichés. D'autres
349 cherchent à améliorer le revenu.

350 Cette stratégie présente aussi deux variantes : (i) une stratégie de *complément de revenu* adoptée
351 par des exploitations bien établies qui disposent d'une bonne situation. Ces exploitations suivent
352 un système de production s'inscrivant dans le modèle agricole dominant et commercialisent en

353 circuit long. D'autres exploitations ne jouissent pas de cette bonne situation; mais elles
354 développent tout de même la stratégie de complément de revenu, en limitant le volume des
355 productions transformées dans l'ATC. Dans les deux cas, l'adhésion à l'ATC n'entraîne pas de
356 modifications majeures dans ces exploitations. Elle est faite simplement dans le but de rechercher
357 un complément de revenu. La plus value moyenne apportée par l'ATC est de l'ordre de 2500
358 euros/an. (ii) Une stratégie de *complément de gamme* est développée par d'autres exploitations
359 qui s'inscrivent déjà dans des systèmes diversifiés et pratiquent la vente en circuit court (près de
360 70% des ventes). Ces exploitations disposent aussi d'une bonne situation et trouvent dans
361 l'adhésion à l'ATC un moyen d'élargir leur gamme de produits proposés à leurs clients. Il s'agit
362 principalement de développement de tables d'hôtes dans le cadre d'activités agrotouristiques ou
363 de rajouter des produits comme la confiture ou le jus dans le panier de biens vendu en circuits
364 courts. La plus value apportée par l'ATC est plus élevée que celle des exploitations recherchant
365 le complément de revenu (5200 euros/an) mais reste modeste dans la structure du résultat.

366 *Stratégie de développement*

367 La décision d'adhésion à l'ATC et de développer une activité de diversification constitue pour
368 certaines exploitations un axe stratégique important de développement. On trouve cette
369 orientation surtout dans les exploitations moyennes, qui possèdent une assez bonne situation.
370 Elles ont le plus souvent une dotation modeste en ressources (terres et capital financier). Ayant
371 des résultats modestes elles cherchent à améliorer leur performance en explorant de nouveaux
372 horizons. Ainsi la recherche d'amélioration de revenu figure parmi les buts poursuivis, à côté
373 d'autres buts comme la recherche d'une qualité de vie ou le souhait d'entreprendre des actions
374 collectives avec d'autres agriculteurs. L'évolution de l'environnement présente pour elles des
375 opportunités en termes de vente en circuits courts, d'attrait des consommateurs pour les produits
376 agricoles de proximité, de développement des activités touristiques, d'existence de démarches
377 collectives dans la région, etc.

378 Comme les deux autres types, cette stratégie de développement comprend deux variantes :
379 (i) une stratégie de *développement de réorientation* poursuivie par des exploitations agricoles qui
380 sont limitées en matière de capacité productive. Elles ont des systèmes de production plutôt
381 spécialisés, appartenant à différentes orientations technico-économiques agricoles, notamment en
382 grandes cultures et en granivores. 93% de leur production sont vendus en circuit long. Ces
383 exploitations arrivaient à des situations de difficulté. L'adhésion à l'atelier et la diversification
384 constituent pour elles une occasion pour envisager d'autres orientations et sortir de la situation de
385 difficulté. Avec l'adhésion à l'ATC des changements importants ont été opérés, de sorte que
386 l'activité productive liée à l'ATC occupe désormais une place centrale dans le système de
387 production. Cette stratégie est payante puisque la plus value apportée par l'ATC est estimée à
388 21 400 euros/an. (ii) Une stratégie de *développement de consolidation* adoptée par des
389 exploitations qui sont déjà diversifiées et pratiquent la commercialisation en circuits courts (le
390 quart des ventes). L'adhésion à l'ATC vient renforcer et consolider l'orientation existante tout en
391 engageant un fort développement basé sur la valorisation des nouvelles activités de
392 diversification. Les agriculteurs considèrent que l'existence de l'ATC est vitale pour leurs
393 exploitations. La plus value apportée par l'ATC est estimée à 22 900 euros/an.

394

395 **3.2. Les processus stratégiques**

396 L'analyse des trajectoires des exploitations agricoles a montré que les choix stratégiques des
397 agriculteurs ont été le résultat de différentes dynamiques, en lien notamment avec les principales
398 étapes de ces trajectoires. On peut sommairement distinguer trois grandes étapes de trajectoire :
399 (i) l'étape d'installation de l'agriculteur, objet souvent d'importantes réflexions stratégiques, (ii)
400 l'étape de croissance dans laquelle il y a d'importants investissements et d'amélioration du
401 potentiel productif de l'exploitation, (iii) l'étape de régime de croisière qui consacre la maturité
402 du système et qui comprend des actions d'amélioration et de consolidation de l'appareil de
403 production.

404 Globalement, les résultats montrent trois grands processus stratégiques, dans lesquels la
405 dimension temporelle, progressive, est plus ou moins importante (figure 4). Le premier qui
406 correspond à la trajectoire-type TT1 peut être qualifié de « stratégie délibérée ». Le second et le
407 troisième sont des dynamiques progressives. La différence entre les deux est que dans la
408 trajectoire-type TT2 on a une période de réflexion stratégique importante suite à des difficultés
409 technico-économiques dans le système existant. Cette période ouvre à une réorientation du
410 système de production, après l'exploration de nouveaux horizons et l'essai de nouvelles actions.
411 On peut qualifier cette dynamique de « stratégie progressive réfléchie ». Dans la trajectoire-type
412 TT3, il n'y pas eu de réorientation délibérée, mais par contre il y a une série d'actions, pensées
413 être ponctuelles au début, puis elles vont se révéler importantes par la suite et elles vont imprimer
414 la nouvelle orientation. On parle dans ce cas de « stratégie progressive émergente ». Soulignons
415 enfin qu'il n'y pas de correspondance entre les trois stratégies identifiées dans la section
416 précédente et ces trois processus. On trouve bien, par exemple, le premier processus (TT1) aussi
417 dans des exploitations qui ont une stratégie de survie comme dans celles qui ont une stratégie de
418 développement.

419 *Processus de stratégie délibérée*

420 Ce processus est observé dans une vingtaine d'exploitations, dont la majorité poursuit une
421 stratégie de survie. Il est fortement associé aux agriculteurs dont la décision d'adhésion à l'ATC
422 coïncide à la période de leur installation. En effet dans cette période, le futur agriculteur exerce
423 d'importantes réflexions sur les activités à mener et les orientations à suivre, avant d'entamer son
424 installation effective. C'est le cas de l'exploitant S25 qui s'est installé en 2010 sur une surface de
425 34 ha en grande culture, conduite en agriculture biologique, avec un atelier de poulets.
426 L'agriculteur a adhéré à la même année à la CUMA VH pour pouvoir transformer les poulets. La
427 décision d'adhésion à l'ATC a été réfléchie longtemps avant l'installation, dans le cadre d'un
428 projet global motivé par le fait de pouvoir gagner un revenu décent avec une petite surface en
429 choisissant une valorisation sous signe officiel de qualité (Agriculture biologique) et en
430 pratiquant la transformation : transformation des poulets dans la CUMA et un projet de
431 transformation des céréales pour fabriquer du pain. Notons que ce processus concerne aussi tous
432 les agriculteurs qui sont installés en tant que cotisants solidaires. L'adhésion à l'ATC est une
433 pièce maîtresse dans leur projet d'installation. On peut parler de processus dans le cadre de ce
434 type de stratégie, dans la mesure où cette stratégie, bien que délibérée, a été souvent réfléchie,
435 étudiée et mûrie le long de plusieurs années avant l'installation. En effet l'agriculteur conduit
436 une démarche d'exploration des possibilités, étant donné ses moyens et ses objectifs. Il est
437 souvent accompagné dans cette démarche par un intervenant (conseiller, agent de développement,
438 pairs, etc.).

439

(Figure 4)

440

441 *Processus de stratégie progressive réfléchi*

442 Ce processus correspond à la trajectoire-type TT2 observée chez 35 agriculteurs poursuivant le
443 plus souvent des stratégies de complément de revenu (16/35) ou de développement de
444 réorientation (10/35). Ce processus s'enclenche quand l'agriculteur est confronté à des difficultés
445 d'ordre technique ou économique, avec en même temps l'opportunité de l'existence de l'atelier
446 de transformation. Cette situation amène l'agriculteur à conduire des réflexions stratégiques sur
447 les possibilités de développement permettant de surmonter les difficultés et/ou saisir l'opportunité
448 de l'atelier. Après une période de réflexion et d'étude, qui peut durer plusieurs mois ou années,
449 l'agriculteur entame des actions d'exploitation et d'essai. Si ces actions sont concluantes, il
450 envisagerait des investissements plus importants pour engager une réorientation de son système
451 de production.

452 On peut citer à titre d'exemple, le cas de l'agriculteur J45 qui s'installe en 1978 sur des terres en
453 fermage pour conduire une production ovine. En 1986, l'agriculteur rentre en GAEC familial à
454 trois associés, avec 56 ha dont 1 ha de vigne (raisin de table) et 2,5 ha d'arboriculture. Le reste
455 étant un parcours pour le troupeau ovin de 70 brebis. Le GAEC vend en directe les fruits. En
456 1989, l'agriculteur teste la transformation de jus de fruit avec une petite CUMA locale. Cette
457 action s'avère intéressante, l'agriculteur adhère à la coopérative JHV en 1993 et en sera le
458 président. En 2008, toutes les productions de l'exploitation sont transformés (viande et fruits) et
459 valorisés en direct.

460 Bien entendu, il s'agit ici d'une trajectoire-type, chez d'autres agriculteurs la période
461 d'exploration et d'essai est réduite. Pris dans l'urgence de trouver des solutions aux difficultés ou
462 de saisir une opportunité qui se présente, certains agriculteurs entament après mure réflexion des
463 actions de réorientation. Mais même dans ce cas, la prudence amène les agriculteurs à échelonner
464 ces actions de réorientation sur plusieurs années. C'est le cas de l'agricultrice V8, qui face à la
465 crise de la filière porcine en 1987 a commencé la production et le gavage des canards. Elle adhère
466 à la Cuma GV en 1989. Elle a augmenté petit à petit par la suite la production et la vente en direct
467 de canards et elle a arrêté d'autres productions moins rentables (dinde et chapon).

468 *Processus de stratégie progressive émergente*

469 Enfin la trajectoire-type TT3 montre le processus de formulation de stratégie émergente. Cette
470 trajectoire a été observée chez 18 agriculteurs poursuivant des stratégies de développement
471 (11/18) ou de complément de gamme (6/18). Contrairement à la trajectoire précédente, les actions
472 entreprises sont plutôt ponctuelles. Elles ne sont pas faites dans l'optique de changement ou de
473 réorientation du système. C'est l'accumulation progressive de ces actions, entremêlés de
474 réflexions stratégiques étalées dans le temps qui aboutit à la concrétisation d'une nouvelle
475 orientation de l'exploitation. Dans cette trajectoire le temps et l'apprentissage jouent un rôle plus
476 important dans la formation de la stratégie. Les actions entreprises peuvent être par exemple la
477 création d'un atelier de poulet pour l'installation de la conjointe, comme c'est le cas des
478 exploitations S19, S28, V3, V10 et V14, qui se révèle par la suite que c'est une piste de
479 développement importante et qui prend alors beaucoup plus d'importance dans le système de
480 production.

481 On peut citer l'exemple de l'exploitation S22. L'agriculteur exploitant 60 ha en grande culture,
482 cherchait un complément de revenu pour son épouse. Il lance en 1985 un atelier de poulet,
483 complémentaire à la production de céréales. Son épouse est installée en 1989, avec reprise des
484 terres familiales (45 ha); la production de poulets s'est bien développée. Avec d'autres
485 agriculteurs, ils créent la Cuma VH en 1992, pour transformer et valoriser les productions de
486 volailles. En 1994, l'exploitation s'agrandit avec l'installation du fils (plus 50 ha achetés) et en
487 1996 agrandissement des bâtiments des volailles. En 2000, installation du deuxième fils (plus 50
488 ha dont 40 achetés) et construction de nouveaux bâtiments pour les volailles. Depuis le milieu des
489 années 1990 l'atelier volaille constitue un axe fondamental de la stratégie de l'exploitation.

490

491 **Discussion et conclusion**

492 L'objectif de ce papier est d'une part de contribuer à l'effort de formalisation des démarches
493 d'analyse stratégique dans les exploitations agricoles, et d'autre part d'apporter des éclairages sur
494 les stratégies de diversifications des exploitations agricoles. Nous avons souhaité que la
495 contribution théorique soit fondée sur une étude empirique des stratégies d'exploitations
496 agricoles, en l'occurrence des stratégies de diversification par la transformation agricole dans des
497 ateliers collectifs. Nous discutons dans un premier temps les résultats empiriques concernant les
498 stratégies de diversification et ensuite les enseignements concernant la formalisation d'un cadre
499 d'analyse stratégique.

500 L'un des enseignements des résultats empiriques concerne comme attendu, la variété des
501 stratégies adoptées et des processus stratégiques. Cette variété de stratégies face à un contexte
502 commun, en particulier la valorisation de l'opportunité des ATC, s'explique tout naturellement
503 par les différences dans les situations des exploitations, des buts poursuivis par les agriculteurs ou
504 d'autres caractéristiques spécifiques de l'environnement. Les stratégies de survie sont souvent
505 associées aux petites exploitations caractérisées par de moyens modestes et un contexte agro-
506 écologique et économique difficile. Ces stratégies sont semblables à celles étudiées par Meert et
507 al. (2005) dans le cas des petites exploitations en difficulté en Flandres. Les auteurs montrent le
508 rôle crucial des nouvelles activités de diversification dans la survie de ces exploitations. Mais ces
509 stratégies sont largement conditionnées par la disponibilité du capital dans les ménages agricoles.
510 Dans notre cas d'étude, cette condition semble moins peser pour les agriculteurs, dans la mesure
511 où l'action collective que représentent les ATC limite l'investissement nécessaire pour
512 entreprendre l'action de diversification. Ainsi plusieurs installations ont vu le jour avec très peu
513 de moyens.

514 La stratégie de complément a été adoptée par des exploitations agricoles qui ont une bonne
515 situation et qui bénéficient d'un contexte agro-écologique et économique favorable. La
516 diversification pour ces exploitations est un plus qui vient compléter les revenus ou en
517 complément de gamme dans un système de production déjà bien établi. On peut considérer que
518 ces exploitations jouissant d'une situation confortable dans le système existant, n'éprouvent
519 logiquement pas le besoin d'entreprendre de nouvelles actions d'envergure. Enfin pour le
520 troisième type, il s'agit d'une stratégie de développement principale pour des exploitations
521 guidées par des dynamiques entrepreneuriales de diversification, comme celles étudiées par
522 Lanciano et Saleilles (2010) ou Hansson et al. (2013). Alsos et al. (2003) identifient ce type de
523 stratégie et l'associent à des grandes exploitations disposant d'importants capitaux. Dans notre

524 cas d'étude, l'existence de l'atelier collectif réduit, comme souligné ci-dessus, le besoin de
525 capitaux. Ainsi cette stratégie est développée aussi bien par des grandes exploitations que des
526 moyennes ne disposant nécessairement de gros capitaux. Ces stratégies entrepreneuriales
527 nécessitent par contre un appui et implication importants des membres de la famille (les
528 conjointes le plus souvent). Ce même résultat est souligné par Hansson et al. (2013) pour les
529 stratégies de diversification des exploitations suédoises.

530 La diversification dans le cadre des ATC peut être considérée comme une stratégie pertinente des
531 exploitations agricoles confrontée à des situations de difficultés ou d'incertitudes. Bien que ses
532 impacts soient différents selon les exploitations et les choix des agriculteurs, cette stratégie a été
533 bénéfique pour tous les types d'exploitations. L'impact de la diversification dépasse même le
534 niveau exploitation et concerne le développement territorial, à travers la création d'emplois et de
535 nouvelles activités génératrices de valeur ajoutée (Auclair et al., 2015). Toutefois le
536 développement de cette stratégie et sa réussite sont tributaires de la réunion des conditions
537 optimales comprenant des politiques publiques, de l'action collective et des facteurs individuels
538 (compétences, implication familiale, âges, etc.). Le soutien financier de l'Etat et des collectivités
539 territoriales a été primordial pour la mise en place des ateliers collectifs.

540 La variété des processus stratégiques est aussi un résultat important pour les praticiens
541 (formateurs, conseillers, agriculteurs, etc.). La formation des stratégies a été globalement
542 progressive, marquée par les dynamiques d'interaction multiples. La stratégie ne se construit pas
543 uniquement dans un exercice délibéré, marqué par le raisonnement et la planification. Cette
544 stratégie délibérée est surtout appropriée aux agriculteurs en phase de préparation d'installation.
545 Mais d'autres formes plus émergentes peuvent aussi exister. La stratégie se construit alors
546 chemin-faisant dans le cours de l'action, avec l'exercice de réflexion stratégique plus ou moins
547 organisé. Pour respecter la cohérence des choix stratégiques de l'agriculteur, il est important pour
548 l'intervenant de conduire une analyse dynamique à partir de la trajectoire de l'exploitation depuis
549 l'installation, pour saisir les processus de formation stratégique.

550
551 Notre contribution théorique comporte deux volets : une analyse statique, en partant de la
552 situation présente de l'exploitation et une approche dynamique qui se focalise sur le temps long,
553 sur la trajectoire de l'exploitation. Le premier volet s'appuie sur une grille d'analyse stratégique
554 basée sur trois variables : les buts, la situation de l'exploitation et l'environnement. Dans un
555 contexte marqué par le manque de formalisation des démarches stratégiques en agriculture, cette
556 grille permet de fournir aux praticiens un cadre clair et étayé par les références de la littérature
557 stratégique permettant de bien définir et saisir les stratégies des exploitations agricoles. Elle a
558 aussi le mérite de prendre en compte les spécificités de l'exploitation agricole, notamment sa
559 petite dimension, son caractère familial ou la vision systémique de son fonctionnement. Du point
560 de vue méthodologique, l'application de cette grille dans notre cas d'étude n'a pas suscité de
561 difficultés majeures. Elle requiert toutefois la capacité de mobiliser de manière cohérente les
562 données hétérogènes (qualitatives et quantitatives) concernant l'exploitation et son
563 environnement.

564 Le second volet propose une analyse dynamique et concerne les processus de formation de la
565 stratégie. Il est ainsi important de conduire une analyse sur le temps long, la trajectoire de
566 l'exploitation depuis l'installation de l'agriculteur. Ce second volet dans la démarche d'analyse

567 stratégique permet d'avoir une vision globale de l'exploitation, de prendre du recul par rapport à
568 la situation présente, de chercher la cohérence globale de l'évolution de l'exploitation et la
569 logique d'action de l'agriculteur. L'analyse dynamique s'inscrit pleinement dans une approche
570 systémique et compréhensive de la gestion stratégique. Elle permet d'éviter ainsi une probable
571 application normative et mécanique de la grille d'analyse stratégique utilisée dans le premier
572 volet.

573 Sur le plan théorique, nous avons signalé au début du papier l'abondance des références anglo-
574 saxonnes sur la gestion stratégique des exploitations agricoles; mais il s'agit le plus souvent d'une
575 application quasi-mécanique de la démarche rationnelle de planification stratégique. Fidèles à la
576 tradition du *farm management* (Jonson, 1962), les auteurs se posent peu de questions sur cette
577 démarche normative. Or la diversité des processus stratégiques observés dans notre étude de cas
578 montre la richesse de l'entrée par les processus (Lorino et Tarondeau, 2006) ou par les pratiques
579 des acteurs (Rouleau, 2013). L'apport de notre démarche stratégique réside dans cette approche
580 de la stratégie comme processus. L'idée n'est pas neuve; déjà en 1992, le modèle d'Attonaty et
581 Soler a mis en avant cet aspect. Notre démarche s'appuie sur les acquis de ces premiers travaux
582 en gestion stratégique de l'exploitation agricole et les prolonge en intégrant le temps long :
583 l'analyse de la trajectoire depuis l'installation. Elle s'appuie aussi pour ce faire sur les acquis des
584 approches compréhensives du fonctionnement des exploitations, notamment le concept de
585 trajectoire d'exploitation (Capillon, 1993 et Perrot et al. 1995). Partant de cette démarche, nos
586 résultats empiriques soulignent deux éléments importants; tout d'abord c'est la coexistence des
587 processus stratégiques dans la vie des exploitations, de sorte qu'on ne peut pas réduire l'analyse
588 stratégique à une forme unique. En suite, c'est le lien fort pour les exploitations agricoles entre la
589 démarche stratégique et le cycle de vie de l'exploitation (Brossier et *al.*, 1997). Les étapes du
590 cycle de vie jouent un rôle important dans la compréhension des choix stratégiques et la
591 trajectoire empruntée par l'exploitation.

592

593 En conclusion, comme les entreprises des autres secteurs économiques, les exploitations agricoles
594 fonctionnent dans un contexte de plus en plus complexe et changeant. Cela rend nécessaire la
595 gestion stratégique des exploitations pour s'adapter et se développer dans ce contexte. Le cadre
596 d'analyse que nous avons proposé permet de comprendre les stratégies des exploitations agricoles
597 et comment ces stratégies ont été formalisées et mises en œuvre. C'est un cadre qui s'inscrit dans
598 une approche compréhensive. Il a été utilisé dans notre d'étude dans une perspective tournée vers
599 l'analyse des stratégies passées ou en cours. Mais il peut être également mobilisable dans une
600 perspective d'analyse et de réflexion sur de nouvelles stratégies. Les praticiens pourront ainsi
601 utiliser la grille d'analyse stratégique pour structurer la démarche d'analyse et de diagnostic,
602 accompagner et outiller l'exercice de la réflexion stratégique et la définition des axes
603 stratégiques. L'analyse dynamique permet, dans ce cas, de mieux cerner la vision stratégique de
604 l'agriculteur et sa démarche de décision stratégique (approche délibérée, approche progressive).
605 D'autres applications empiriques, dans des modes de diversification autres ceux des circuits
606 courts ou dans d'autres situations d'action stratégique, apporteront certainement plus d'éclairages
607 sur la pertinence de ce cadre d'analyse pour la gestion stratégique des exploitations agricoles.

608

609 **Bibliographie :**

- 610 Agreste. (2010). Production brute standard et nouvelle classification des exploitations agricoles.
611 Document Ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.
612 [http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/structure-des-exploitations-964/recensement-agricole-](http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/structure-des-exploitations-964/recensement-agricole-2010/methodologie-718/article/typologie-des-exploitations)
613 [2010/methodologie-718/article/typologie-des-exploitations](http://agreste.agriculture.gouv.fr/enquetes/structure-des-exploitations-964/recensement-agricole-2010/methodologie-718/article/typologie-des-exploitations). Consulté le 1 octobre 2016.
- 614 Alsos G.A., Ljunggren E., Pettersen L.T. (2003). Farm-based entrepreneurs : what tiggers the start-up of
615 new business activities. *Journal of small Business and Entreprise development*, vol. 10, n° 4, p.
616 435-443.
- 617 Ansoff I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Edition française en 1989, Editions d'Organisation.
- 618 Attonaty J-M., Soler L-G. (1992). Aide à la décision et gestion stratégique : un modèle pour l'entreprise
619 agricole. *Revue Française de Gestion*, n° 89, p. 45-54.
- 620 Auclair F., Mondy B., Terrieux A. (2015). Ancrage et impact territorial des ATC : histoire d'une
621 rencontre. In Mundler, P., Valorge, F. *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour*
622 *réussir*. Dijon : Educagri, p. 217-234.
- 623 Avenier M.J. (éd.). (1997). *La stratégie chemin faisant*. Paris : Economica.
- 624 Brews P.J., Hunt M.R. (1999). Learning to plan and planning to learn: resolving the planning
625 school/learning school debate. *Strategic Management Journal*, n° 20, p. 889-913.
- 626 Brossier J., Chia E., Marshall E. et Petit M. (1997). *Gestion de l'exploitation agricole familiale : Eléments*
627 *théoriques et méthodologiques*. Dijon : Cnerta.
- 628 Capillon A. (1993). Typologie des exploitations agricoles. Contribution à l'étude des problèmes
629 techniques. Thèse de doctorat en sciences agronomiques, Paris, INAPG.
- 630 Capitaine M., Garnier A., Jeanneaux P., Chabin Y., Pervanchon F., Bletterie N., De torcy B., De Framond
631 H. (2013). Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole.
632 *Economie rurale*, n° 337, p. 75-90.
- 633 Capitaine M., Jeanneaux P., (2016) *Agriculture en mouvement : Innovations stratégiques et performance*
634 *globale*, Dijon : Educagri Editions.
- 635 Capt, D. (1994). Demande de biens différenciés, comportements spatiaux et diversification de l'activité
636 des exploitations agricoles. Thèse de l'Université de Bourgogne. Dijon.
- 637 Chandler A. (1962). *Strategy and Structure*. Washington DC : Beard Books.
- 638 Delevers L. (2013). Les ateliers de transformation collectifs : un outil pour la diversification des
639 exploitations agricoles. Mémoire de fin d'études, Bordeaux Sciences Agro / ENFA, 51 p.
- 640 Du Pont de Romemont A., Faure G., Macombre C. (2015). Analyse de l'évolution de la réflexion
641 stratégique des agriculteurs comme outil d'analyse des changements induits par une relatiopn de
642 conseil de gestion. Communication au 9^e journées de recherche en sciences sociales, 10-11
643 décembre 2015, Nancy.
- 644 Gafsi M. (2006). Exploitation agricole et agriculture durable. *Cahiers Agricultures* vol. 15, n° 6, p. 491-
645 497.
- 646 Gafsi M., Brossier J. (1996). A new perspective for farms: strategic management and conditions required
647 for successful adaptation. Communication au 8^{ème} Congrès de l'AEEA « Redefining the role for
648 European agriculture », 3-7 septembre, Edinburgh, Ecosse.
- 649 Gasselin P., Choisis J.P., Petit S., Purseigle P., Zasser S. (2014). *L'agriculture en famille : travailler,*
650 *réinventer, transmettre*. Paris : Edp Sciences, INRA-SAD.
- 651 Gasson R., Crow G., Errington A., Hutson J. Marsden T., Winter D. M. (1988). The farm as a family
652 business: a review. *Journal of Agricultural Economics*, n° 39, p.1-41.
- 653 Guichard M., Michaud R. (1994). *La stratégie à pas contés - Piloter l'entreprise agricole dans*
654 *l'incertitude et dans la complexité*. Dijon : Cnerta-Sed.
- 655 Hansson H., Ferguson R., Olofsson C., Rantamaki-Lahtinen L. (2013). farmers' motives for diversifying
656 their farm business - The influence of family. *Journal of Rural Studies*, vol. 32, p. 240-250.
- 657 Hémidy L., Maxime F., Soler L.G. (1993). Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise
658 agricole. *Cahiers d'Economie te Sociologies Rurales*, vol. 28, p. 91-118.

659 Jeanneaux P., Blasquie-Revol H. (2012). La gestion de l'exploitation agricole : un état des lieux des
660 recherches françaises. *Gérer et Comprendre*, n° 107, p. 29-40.

661 Johnson G. (1962). *Economies and management in agriculture*. W.Vincent Ed.

662 Kay D.R., Edwards W.M. (1999) *Farm management*. New York : McGraw-Hill (4^e éditions).

663 Lanciano E., Saleilles S. (2010). Le développement des circuits courts alimentaires : un nouveau souffle
664 entrepreneurial dans l'agriculture ? Communication au Congrès International Francophone sur
665 l'Entrepreneuriat et la PME, Bordeaux, France, 19 p.

666 Lorino P., Tarondeau J.C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*,
667 n° 160, p. 307-328.

668 Marchesnay M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Economie Rurale*, n° 206, p. 11-17.

669 Marchesnay M. (2004). *Le management stratégique*. Paris : Editions de l'Adreg.

670 Martinet A-C. (1984). *Management stratégique*. Ed Mac Graw Hill.

671 Martinet A-C. (1990), Epistémologie de la stratégie. In Martinet (ed.) *Epistémologies et sciences de*
672 *gestion*. Paris : Economica, p.211-236.

673 Martinet A-C. (1993). Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, n° 93, p. 64-72.

674 Martinet A-C. (2001). Le faux déclin de la planification stratégique. In Martinet A-C., Thietart R-A.,
675 (Coord.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, p. 175-193.

676 McElwee G., Bosworth G. (2010). Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm
677 diversification approaches. *Journal of Farm Management*, vol. 13, p. 819-838

678 Meert H., Van Huylbroeck G., Vernimmen T., Bourgeois M., van Hecke E. (2005). Farm household
679 survival strategies and diversification on marginal farms, *Journal of Rural Studies*, vol. 21, p. 81-97

680 Mintzberg H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod.

681 Mondy B., Terrieux A. (2010). Vers une agriculture territorialisée, où s'alimentent les circuits courts ? - le
682 rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire. in Traversac J.B., (ed.) *Circuits courts*
683 *: contribution au développement régional*, Dijon : Educagri, p. 89-101.

684 Mundler, P., Valorge, F. (2015). *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*. Dijon
685 : Educagri.

686 Nihous F. (2008). La diversification et la valorisation des activités agricoles au travers des services
687 participant au développement rural. Rapport au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.

688 Noell C., Lund M. (2002). The balanced scorecard (BSC) for Danish farms-Vague framework or
689 functional instrument? *Farm Management. Proceeding of NJF Seminar n°345*, Oslo, 2-3 octobre
690 2002, p. 187-204.

691 Olson K.D. (2004). *Farm management : principes and stratégies*. Iowa : Iowa State Press.

692 Perrot C., Pierret P., Landais E. (1995). L'analyse des trajectoires des exploitations agricoles. *Economie*
693 *Rurales*, n° 228, p. 35-47.

694 Pervanchon F. (2007). Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise. *Fourrage*, n° 192, p.
695 511-516

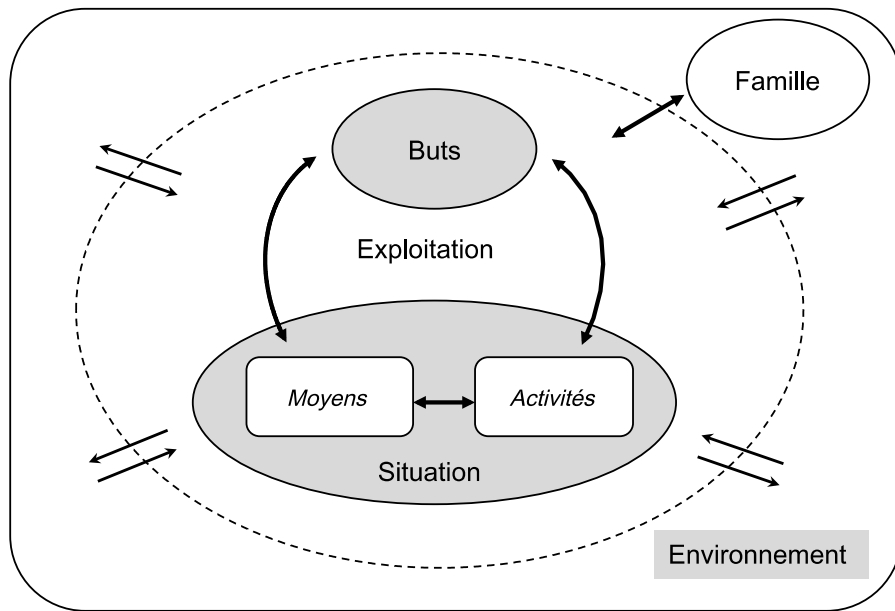
696 Rouleau L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, vol. 16, n° 5, p. 547-565.

697 Thiétart R.A., Xuereb J.M. (2005) *Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre*. Paris : Dunod.

698 Traversac J.B. (coord.) (2011). *Circuits courts : contribution au développement régional*. Dijon : Educagri

699 Walley K., Custance P., Smith F. (2011). Farm diversification : a resource based approach. *Journal of*
700 *Fram Management Vol 14*, n°4, p. 275-290.

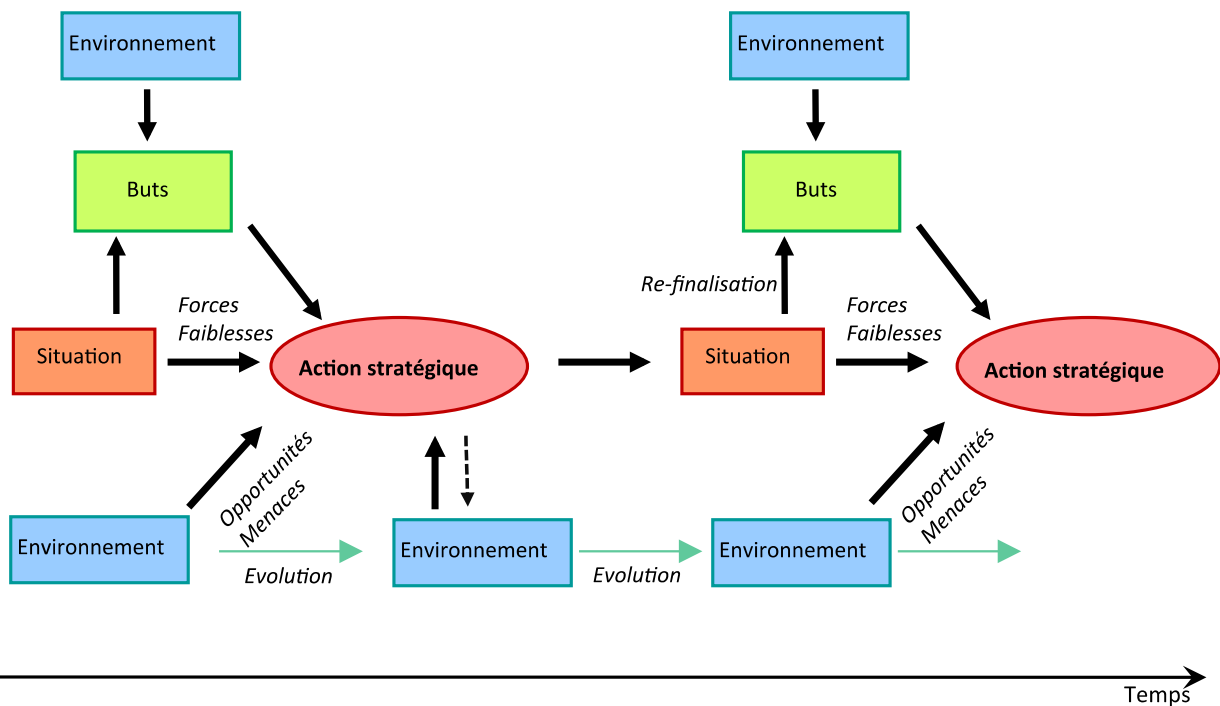
701



702

703 **Figure 1.** Grille d'analyse stratégique de l'exploitation agricole (source : Auteurs, adapté de Guichard et Michaud,
704 1994)

705



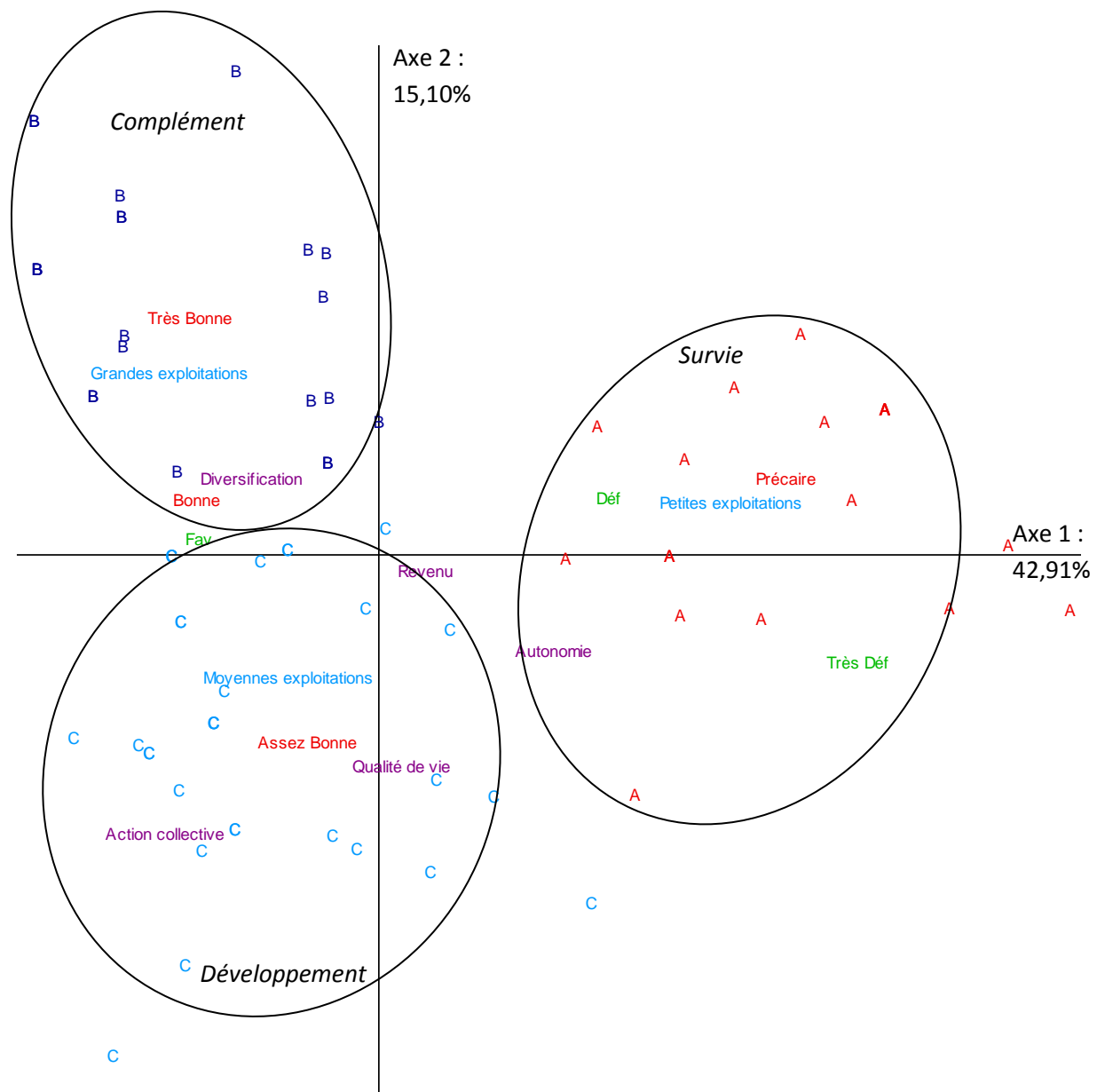
706

707 **Figure 2.** Schéma de la démarche de stratégie interactive (source : Auteurs)

708

709

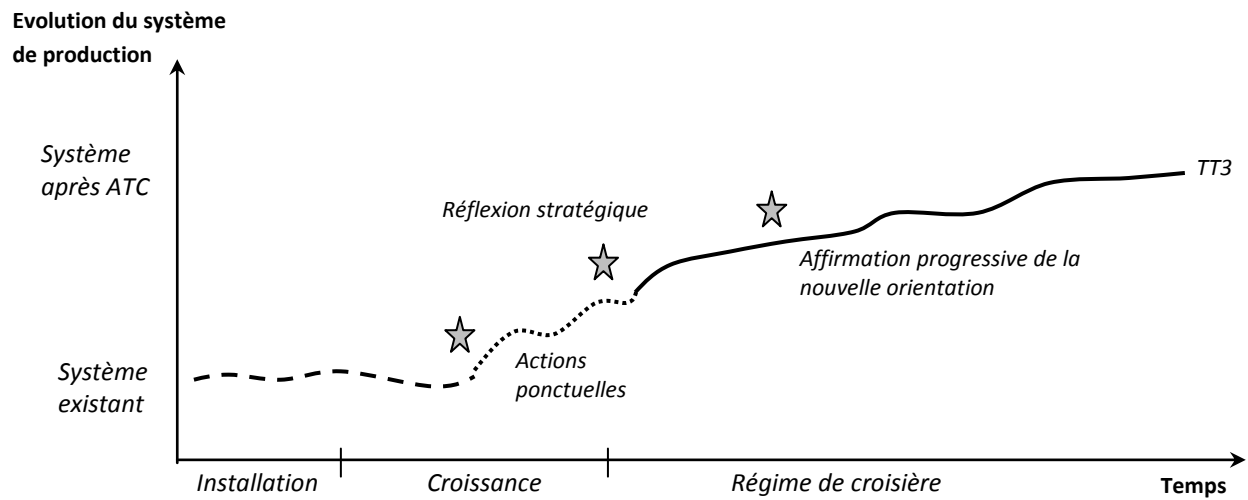
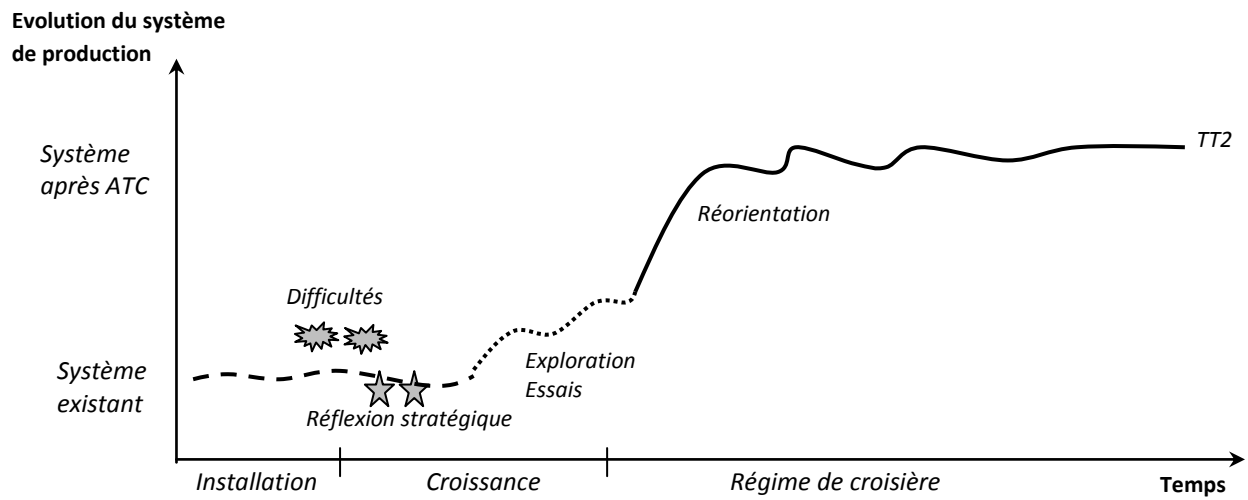
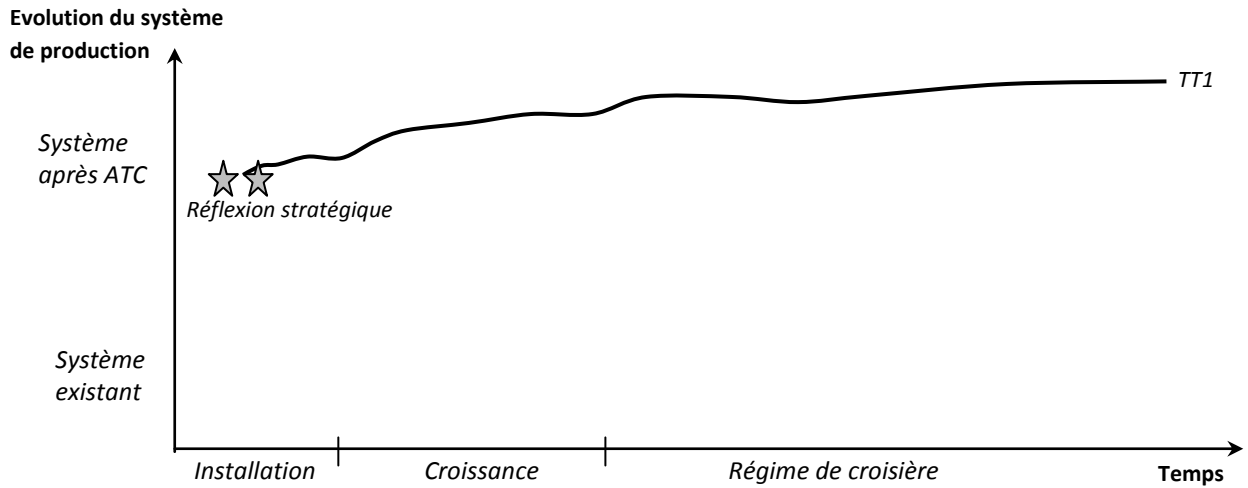
710



711

712 **Figure 3 :** Typologie des stratégies (source : Auteurs)

713



714 **Figure 4.** Trajectoires-types des exploitations agricoles et processus stratégiques (source : Auteurs)

Atelier	Date de création	Secteur d'activité	Nombre d'adhérents	Exploitations enquêtées
CUMA GV	1989	Découpe et transformation de volailles	25	18
CUMA VH	1992	Découpe et transformation de volailles (accessoirement multi-viandes)	23	17
Coop JHV	1993	Transformation de fruits et légumes	235 dont 80 réguliers	16
Coop PG	2001	Découpe et transformation de multi-viandes	266 dont 178 réguliers	22

715 **Tableau 1** : Caractéristiques des ATC étudiés

716

717

718

719

	Moyenne	Ecart-Type	Minimum	Maximum
Production Brute Standard (€)	73 180	67 310	6 165	300 391
Surface agricole utile (ha)	45,4	39,0	0,5	153
Surface agricole utile irriguée (ha)	6,14	14,4	0	84
Nombre d'unités de travail humain (UTH)	1,76	0,83	0	4
Part de chiffre d'affaires commercialisé en circuits courts (%)	25,54	36,19	0	100

720 **Tableau 2** : caractéristiques des exploitations étudiées, au moment de l'adhésion aux ATC

721

722

Variable	Caractérisation	Modalités
Buts	Question ouverte : les buts recherchés au moment de l'adhésion à l'ATC. (<i>Classification après analyse en cinq modalités</i>)	Autonomie Amélioration du revenu Diversification Qualité de vie Action collective
Situation	<p>Questions factuelles, au moment de l'adhésion à l'ATC, sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les moyens de production : foncier, irrigation, matériel et équipement, bâtiments, ressources humaines • Les activités : productions, modalités de commercialisation • Les résultats technico-économiques globaux : Revenu/UTH, taux d'endettement, trésorerie. <p>Questions ouvertes en deuxième temps : citez 3 principales forces et 3 principales faiblesses au regard des moyens de production, les activités et les résultats technico-économiques globaux de l'exploitation. (<i>Classification après analyse en quatre modalités de la situation de l'exploitation</i>)</p>	Précaire Assez bonne Bonne Très bonne
Environnement	<p>Questions ouvertes : citez 3 principales opportunités et 3 principales menaces au regard des thèmes suivants, au moment de l'adhésion à l'ATC :</p> <p>A/ Évolution de l'environnement global :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques publiques, en particulier la PAC • Marché et organisation de la filière • Contexte territorial local <p>B/ Évolution de l'environnement immédiat (qualité des rapports avec les partenaires directs de l'exploitation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients et fournisseurs, • Partenaires économiques, • Organisations professionnelles agricoles, • Riverains, etc. <p>(<i>Classification après analyse en trois modalités de l'évolution de l'environnement</i>)</p>	Favorable Défavorable Très défavorable

724 **Tableau 3** : Caractérisation des variables et définition des modalités pour l'AFC

725

726

727

	Survie	Complément	Développement	Total
Grandes exploitations		8	10	18
Moyennes exploitations	5	13	16	34
Petites exploitations	10	10	1	21
Total	15	31	27	73

728 **Tableau 4** : Croisement types d'exploitations et de stratégies

729