



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*, 2017, 360, pp.43-63. 10.4000/economierurale.5257 . hal-01585191

HAL Id: hal-01585191

<https://hal.science/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

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

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

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).

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

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

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

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

1.1. Identifier la stratégie

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

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

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

(Figure 1)

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

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

1.2. Approche interactive de la stratégie

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

(Figure 2)

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

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

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

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

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

2. Stratégies de diversification et ateliers de transformation collectifs :

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

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

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

(Tableau 1)

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

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

(Tableau 2)

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

Pour identifier et caractériser les stratégies des exploitations agricoles nous avons procédé par l'étude *a posteriori* des trois facteurs de la grille d'analyse stratégique (figure 1) : (i) les buts poursuivis par l'agriculteur au moment l'adhésion; (ii) l'appréciation de la situation de 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).

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

(Tableau 3)

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

3. Diversité des stratégies et des processus

3.1. Trois principales stratégies

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

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

Stratégie de développement

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

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

3.2. Les processus stratégiques

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

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

Processus de stratégie délibérée

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

(Figure 4)

440

441 *Processus de stratégie progressive réfléchie*

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 mûre 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.

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

Discussion et conclusion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Bibliographie :

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

- Jeanneaux P., Blasquie-Revol H. (2012). La gestion de l'exploitation agricole : un état des lieux des recherches françaises. *Gérer et Comprendre*, n° 107, p. 29-40.
- Johnson G. (1962). *Economies and management in agriculture*. W.Vincent Ed.
- Kay D.R., Edwards W.M. (1999) *Farm management*. New York : McGraw-Hill (4^e éditions).
- Lanciano E., Saleilles S. (2010). Le développement des circuits courts alimentaires : un nouveau souffle entrepreneurial dans l'agriculture ? Communication au Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME, Bordeaux, France, 19 p.
- Lorino P., Tarondeau J.C. (2006). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, n° 160, p. 307-328.
- Marchesnay M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Economie Rurale*, n° 206, p. 11-17.
- Marchesnay M. (2004). *Le management stratégique*. Paris : Editions de l'Adreg.
- Martinet A-C. (1984). *Management stratégique*. Ed Mac Graw Hill.
- Martinet A-C. (1990), Epistémologie de la stratégie. In Martinet (ed.) *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris : Economica, p.211-236.
- Martinet A-C. (1993). Stratégie et pensée complexe, *Revue Française de Gestion*, n° 93, p. 64-72.
- Martinet A-C. (2001). Le faux déclin de la planification stratégique. In Martinet A-C., Thietart R-A., (Coord.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, p. 175-193.
- McElwee G., Bosworth G. (2010). Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches. *Journal of Farm Management*, vol. 13, p. 819-838
- Meert H., Van Huylenbroeck G., Vernimmen T., Bourgeois M., van Hecke E. (2005). Farm household survival strategies and diversification on marginal farms, *Journal of Rural Studies*, vol. 21, p. 81-97
- Mintzberg H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod.
- Mondy B., Terrieux A. (2010). Vers une agriculture territorialisée, où s'alimentent les circuits courts ? - le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire. in Traversac J.B., (ed.) *Circuits courts : contribution au développement régional*, Dijon : Educagri, p. 89-101.
- Mundler, P., Valorge, F. (2015). *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*. Dijon : Educagri.
- Nihous F. (2008). La diversification et la valorisation des activités agricoles au travers des services participant au développement rural. Rapport au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
- Noell C., Lund M. (2002). The balanced scorecard (BSC) for Danish farms-Vague framework or functional instrument? *Farm Management. Proceeding of NJF Seminar n°345*, Oslo, 2-3 octobre 2002, p. 187-204.
- Olson K.D. (2004). *Farm management : principes and stratégies*. Iowa : Iowa State Press.
- Perrot C., Pierret P., Landais E. (1995). L'analyse des trajectoires des exploitations agricoles. *Economie Rurales*, n° 228, p. 35-47.
- Pervanchon F. (2007). Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise. *Fourrage*, n° 192, p. 511-516
- Rouleau L. (2013). Strategy-as-practice research at a crossroads. *M@n@gement*, vol. 16, n° 5, p. 547-565.
- Thiétart R.A., Xuereb J.M. (2005) *Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre*. Paris : Dunod.
- Traversac J.B. (coord.) (2011). *Circuits courts : contribution au développement régional*. Dijon : Educagri
- Walley K., Custance P., Smith F. (2011). Farm diversification : a resource based approach. *Journal of Farm Management* Vol 14, n°4, p. 275-290.

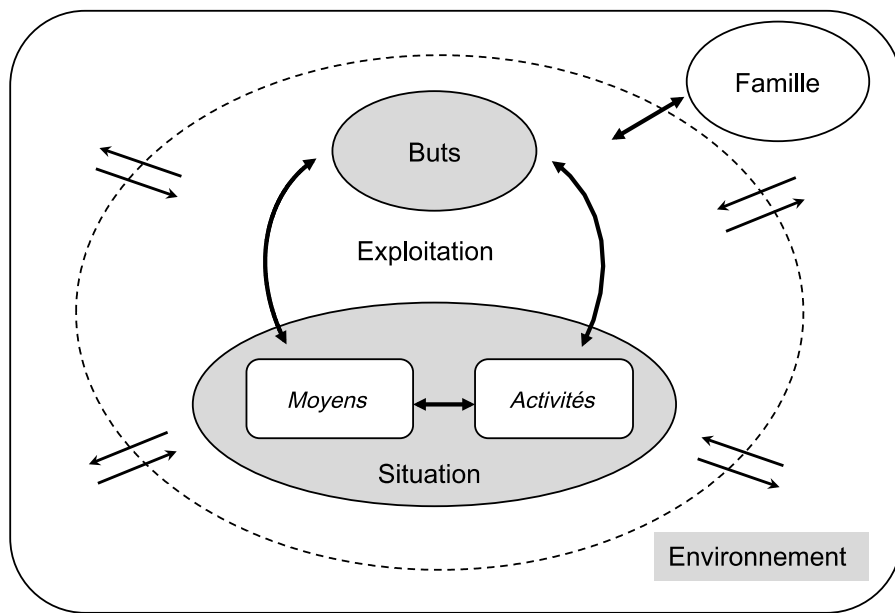


Figure 1. Grille d'analyse stratégique de l'exploitation agricole (source : Auteurs, adapté de Guichard et Michaud, 1994)

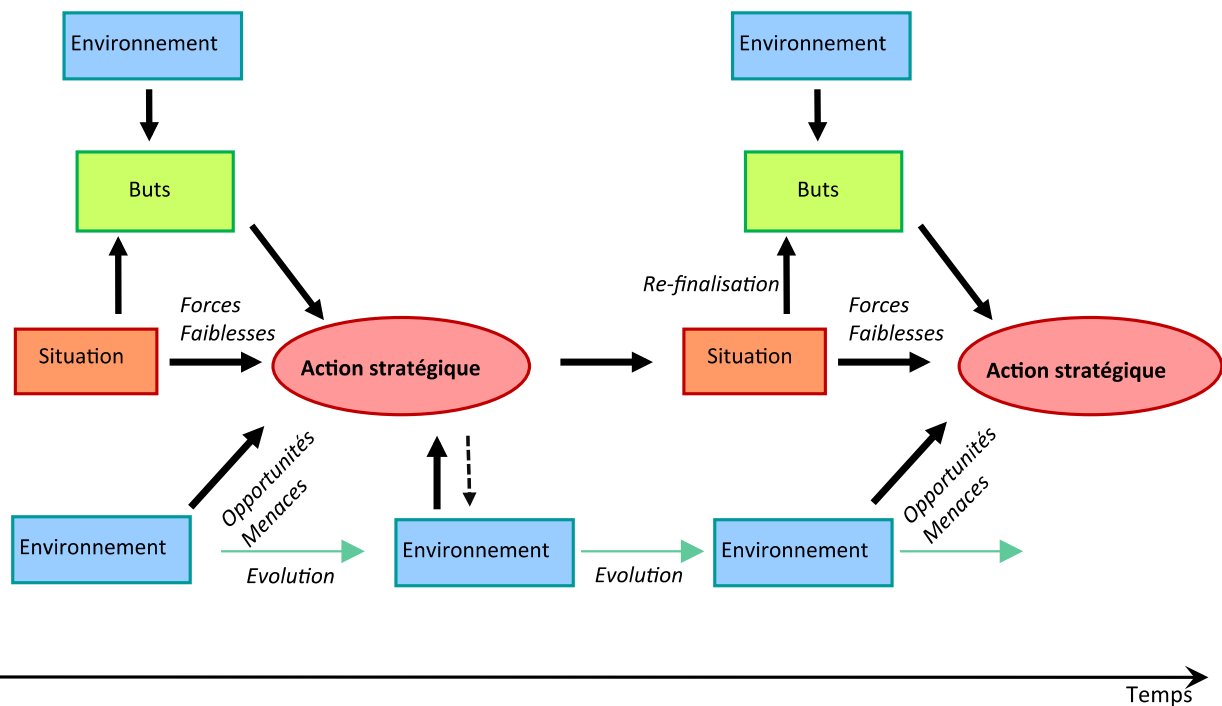


Figure 2. Schéma de la démarche de stratégie interactive (source : Auteurs)

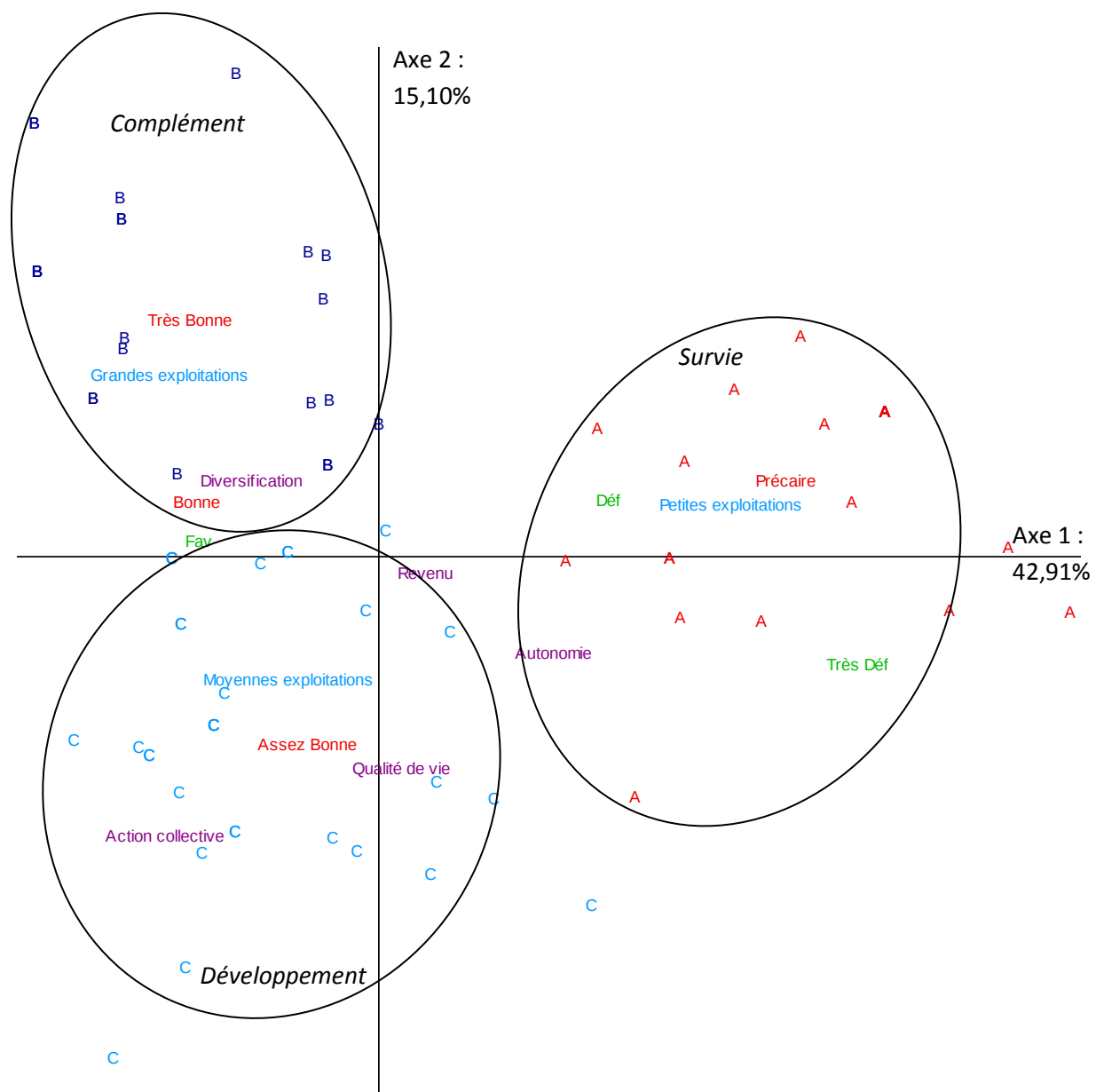
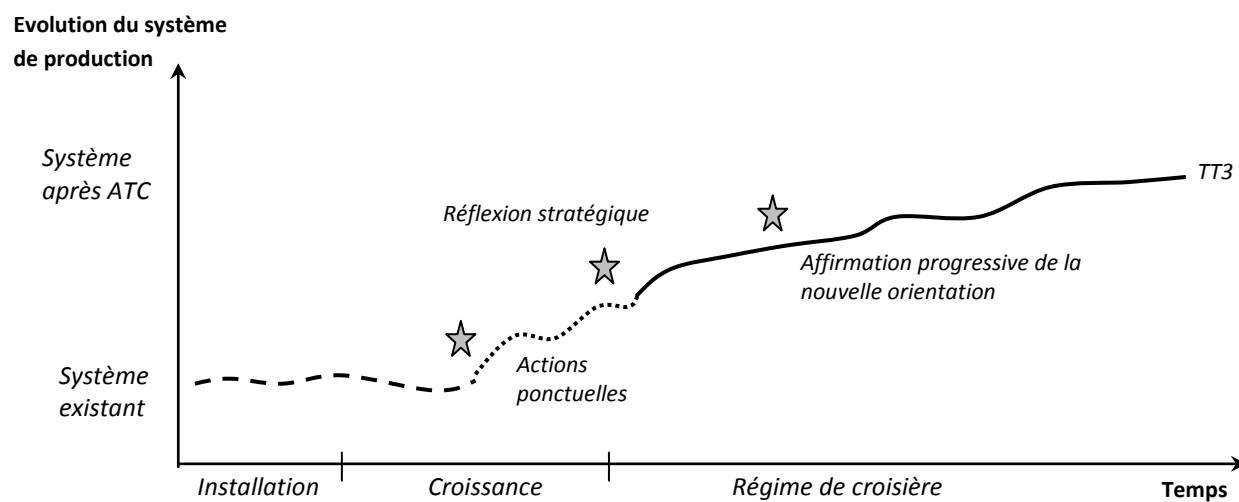
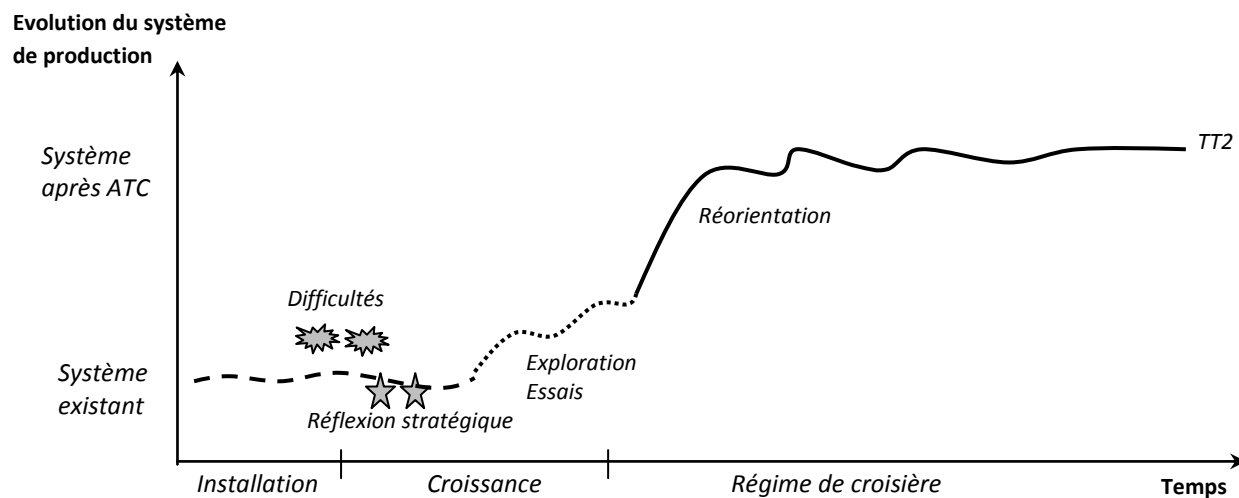
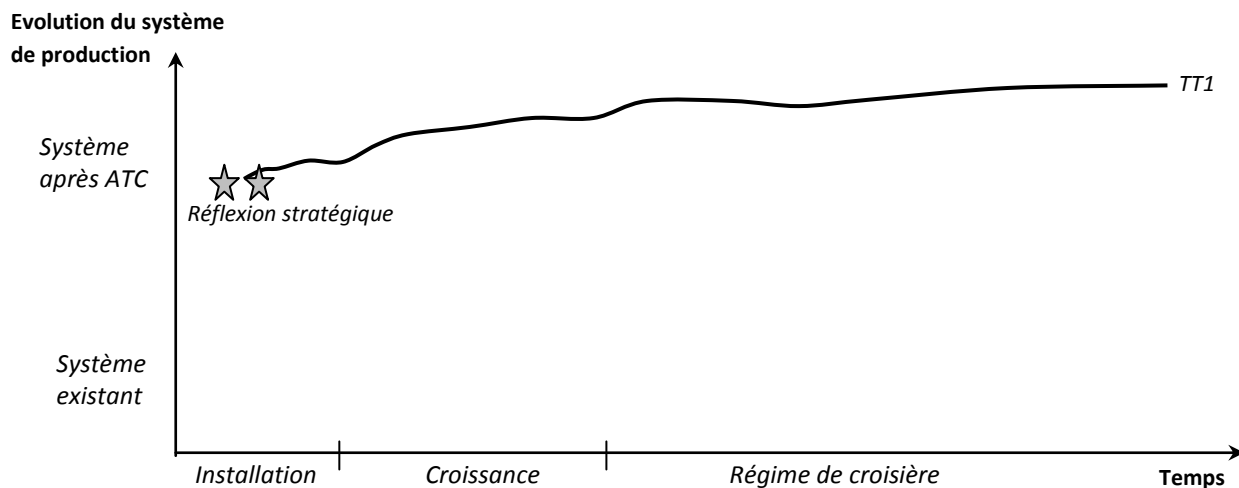


Figure 3 : Typologie des stratégies (source : Auteurs)



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

Tableau 1 : Caractéristiques des ATC étudiés

	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

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

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	Questions factuelles, au moment de l'adhésion à l'ATC, sur : • 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. 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>	Précaire Assez bonne Bonne Très bonne
Environnement	Questions ouvertes : citez 3 principales opportunités et 3 principales menaces au regard des thèmes suivants, au moment de l'adhésion à l'ATC : A/ Évolution de l'environnement global : • Politiques publiques, en particulier la PAC • Marché et organisation de la filière • Contexte territorial local B/ Évolution de l'environnement immédiat (qualité des rapports avec les partenaires directs de l'exploitation) : • Clients et fournisseurs, • Partenaires économiques, • Organisations professionnelles agricoles, • Riverains, etc. <i>(Classification après analyse en trois modalités de l'évolution de l'environnement)</i>	Favorable Défavorable Très défavorable

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

	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

Tableau 4 : Croisement types d'exploitations et de stratégies