



HAL
open science

Ateliers de transformation collectifs : rôle des proximités dans les stratégies de diversification des agriculteurs

Mohamed Gafsi, Agnès Terrieux

► To cite this version:

Mohamed Gafsi, Agnès Terrieux. Ateliers de transformation collectifs : rôle des proximités dans les stratégies de diversification des agriculteurs. Patrick Mundler; Juliette Rouchier. Alimentation et proximités : jeux d'acteurs et territoires, Educagri éditions, pp.249-265, 2016, Transversales, 979-10-275-0082-6. hal-02063066

HAL Id: hal-02063066

<https://hal.science/hal-02063066>

Submitted on 10 Mar 2019

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.

Ateliers de transformation collectifs : rôle des proximités dans les stratégies de diversification des agriculteurs

Mohamed Gafsi, Agnès Terrieux (UMR LISST- Dynamiques Rurales, ENFA)

Dans la perspective d'explorer de nouvelles formes d'agriculture plus en phase avec les attentes sociales, des agriculteurs ont entrepris des stratégies de diversification entrepreneuriale (Muller et al., 1989). Il s'agit notamment de la transformation des produits agricoles et de leur valorisation par la vente en circuits courts, pour répondre aux demandes sociales d'approvisionnement en produits alimentaires locaux et de qualité, de re-création du lien entre agriculture et territoire, et du développement d'une agriculture durable et de systèmes agro-écologiques (Mondy, Terrieux, 2010).

Mais, contrairement à certaines autres formes de diversification, la transformation des produits nécessite d'importants moyens et investissements (notamment des bâtiments et équipements de transformation respectant les normes). Cela constitue donc un obstacle pour nombre d'agriculteurs de situation modeste. Pour le surmonter, plusieurs initiatives ont été lancées par des producteurs pour constituer des ateliers de transformation collectifs (ATC). Ces initiatives se sont multipliées ces dernières années, en phase avec l'intérêt croissant porté aux circuits courts de proximité (Mondy, 2010 ; Mundler, Valorge, 2015). Elles se réfèrent souvent à une base territoriale et s'appuient sur des dynamiques locales. De sorte que l'on peut interroger le rôle que jouent, chez ces agriculteurs, les relations de proximité dans la réussite de ces actions collectives.

L'objectif de ce chapitre est d'apporter des éclairages sur cette question à partir de l'étude des stratégies de soixante-treize exploitations agricoles adhérentes de quatre ATC dans le Sud-Ouest de la France (Delevers, 2013). Pour ce faire, nous nous appuyons sur la théorie de management par les ressources (Wernerfelt, 1984; Barney et al. 2001) et sur les concepts développés par le courant des proximités (Rallet, Torre, 2004 ; Torre, Beuret, 2012). Nous montrerons comment les stratégies développées par les agriculteurs s'appuient sur différentes dynamiques de proximité, géographique et organisée, pour acquérir et valoriser des ressources spécifiques.

Après avoir précisé dans une première section le cadre théorique utilisé pour l'analyse des stratégies de diversification des exploitations et les formes de proximité mobilisées, nous présenterons les caractéristiques du terrain d'étude et la méthodologie poursuivie. Nous exposerons par la suite les résultats obtenus, organisés dans l'ordre des questions traitées. Enfin nous donnerons quelques éléments de conclusion.

1. Stratégie de diversification et proximités

La diversification des activités est une stratégie majeure étudiée dans la littérature portant sur la gestion stratégique des entreprises, ainsi que dans les pratiques professionnelles des gestionnaires. 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, 1989). Dans le domaine agricole les démarches qui se veulent « alternatives » au modèle dominant de production et de commercialisation peuvent être considérées comme des stratégies de diversification. Ces démarches s'appuient sur des actions de différenciation des produits par la qualité (Vincq et al.,

2010) ou par le lien au consommateur, à travers la vente en circuits courts (Mondy et Terrieux, 2010).

La transformation des produits agricoles dans les ATC et la commercialisation en circuits courts constituent donc une stratégie de diversification basée sur la différenciation. Soulignons que l'adoption de cette stratégie peut entraîner des modifications majeures dans le système de production existant. Par conséquent l'analyse de la stratégie d'adhésion à l'ATC doit être menée dans une approche globale de l'exploitation, portant sur l'ensemble du système d'exploitation agricole et pas uniquement sur la production concernée par la transformation et/ou la vente directe.

1.1. Management par les ressources

La théorie du management par les ressources est considérée ces dernières années comme l'un des principaux courants de pensée en management stratégique des entreprises (Lorino et Tarondeau, 2006). Selon cette théorie, le succès de l'entreprise dépend en grande part des ressources qu'elle a à sa disposition et de la façon dont elle les utilise. Est considérée comme ressource tout actif, capacité, processus, savoir, etc. contrôlé par une entreprise et qui lui procure un avantage compétitif. On distingue souvent les ressources tangibles comme le foncier, les bâtiments, les équipements, etc., des ressources intangibles qui comprennent le capital social, les savoirs et savoir-faire, la réputation, etc.

Une autre distinction des ressources met l'accent sur leur spécificité ou leur « généralité ». Seuls les actifs spécifiques qui sont difficilement imitables, substituables ou échangeables, constituent des ressources stratégiques pour l'entreprise (Arrègle, 1996). La grille de lecture distinguant les ressources spécifiques des ressources générales sera le fil conducteur de notre réflexion.

Dans les exploitations agricoles, nous avons proposé un cadre comprenant cinq types de capitaux utilisés pour la facilitation des activités économiques (Gafsi, 2006) :

- les deux capitaux classiques (physique et financier), qui concernent les machines, les bâtiments pour le premier et les réserves monétaires pour le second ;
- le capital humain concerne non seulement la force de travail, comme classiquement entendu, mais aussi les savoirs, les compétences, la santé et les valeurs que possède un individu (Becker, 1994) ;
- le capital social renvoie à l'ensemble des relations que possède un individu ou une entité sociale permettant de faciliter leur activité économique (Coleman, 1988 ; Putnam, 2000) ;
- le capital naturel (Ekins et al., 2003) correspond au stock des biens et services fournis par les écosystèmes et utilisé par l'agriculteur dans le processus de production. Il dépasse bien entendu la seule référence au foncier comme ressource de base pour l'activité agricole. Il incorpore ainsi la fertilité du sol, la biodiversité, l'eau, l'énergie solaire et éolienne, le cadre paysager, etc.

Les cinq types de ressources que nous venons de distinguer ne peuvent pas être d'emblée classées dans l'une ou l'autre des catégories spécifique ou générale. En effet, certaines comportent à la fois une composante générale et une spécifique; comme par exemple le capital humain qui englobe la quantité de travail qui est plutôt générale et les compétences, les savoirs et les valeurs qui sont spécifiques.

1.2. Dynamiques de proximité

La question de la spécificité des ressources est aussi étudiée par les économistes spatiaux à travers le lien au territoire. Le territoire est vu ici comme un construit social et non plus uniquement comme un espace physique (Di Méo, 1998). Les travaux du courant de l'économie de proximité (Gilly, Torre, 2000) ont développé la problématique de l'ancrage territorial des entreprises (Zimmermann, 2005) et la notion de ressource territoriale (Gumuchian, Pecqueur, 2007). « La ressource territoriale est une ressource dite « *spécifique* », pour laquelle, le contexte socio spatial contribue directement à la valeur de ce qui est produit » (Pecqueur, 2011). Elle procède d'un processus interactif de coordination d'acteurs, à l'échelle locale, qui conduit à un apprentissage cumulatif et une appropriation commune.

La spécification en lien avec la dimension territoriale suscite deux remarques. Premièrement, la ressource territoriale telle qu'elle est définie ne concerne qu'une partie des ressources spécifiques d'une entreprise, celles qui sont collectives. Deuxièmement, cette spécification est associée à des dynamiques de proximité sur le territoire. Le recours à la dimension territoriale peut aider à analyser les problématiques de l'action collective et les logiques d'action stratégique des entreprises (Torre, 2014).

Nous retenons dans notre cadre d'analyse, la distinction entre les deux catégories de proximité : géographique et organisée. La proximité organisée est elle même scindée en deux formes : proximité organisée d'appartenance et proximité organisée de similitude (cf. chapitre introductif de l'ouvrage). L'activation et la combinaison de ces deux catégories donne naissance, comme ici dans le cas des ATC, à des situations de coopération et d'action collective localisées. Nous utiliserons ces catégories de proximité pour qualifier les processus d'action collective portant sur la création, la mobilisation et l'entretien des ressources territoriales. Cette grille d'analyse servira pour examiner le rôle joué par la proximité dans les stratégies développées par les agriculteurs adhérents aux quatre ATC étudiés.

2. Ateliers de transformation collectifs au Sud-Ouest :

La recherche a porté sur les quatre ATC suivants : CUMA (Coopérative d'Utilisation de Machine Agricole) de Gras du Volvestre (GV), CUMA de la Vallée de l'Hers (VH), la Coopérative des Jardins de Haute Vallée de l'Aude (JHV) et la Coopérative du Pays des Gaves (PG). Ils ont été sélectionnés car ils présentent une diversité par leurs domaines d'activités, leurs tailles, leurs deux statuts juridiques (Gafsi et Delevers, 2015). L'idée de créer un ATC est issue de l'identification d'un besoin ou d'un problème : meilleure valorisation des produits de volailles dans le cas des CUMA GV et HV ou des fruits pour la coopérative JHV, contrainte liée à la fermeture d'un abattoir dans le cas de la coopérative de PG.

La CUMA GV est pionnière dans le Sud-ouest de la France. Elle a été créée en 1989 pour soutenir le processus de diversification des exploitations agricoles dans un contexte territorial marqué par la difficulté. Elle compte, en 2013, 25 adhérents, qui ont opté pour la découpe et la transformation des volailles. Le Volvestre est majoritairement un territoire de coteaux avec des terres peu fertiles. Les agriculteurs développent principalement les activités d'élevage, en particulier ovin. Certains agriculteurs s'installent sur de très petites surfaces avec seulement un atelier de volailles, d'autres sur la combinaison de différentes productions. Le fonctionnement de la CUMA GV repose sur l'entraide des producteurs et le partage des tâches. Les producteurs

viennent transformer leurs produits et gèrent toutes les tâches quotidiennes inhérentes à la vie de l'atelier (ménage, planning,...).

La deuxième Cuma étudiée est celle de VH. Elle a été créée en 1992 dans une région de grandes cultures; mais elle est située dans la partie Ouest du Lauragais connue pour son relief constitué de collines et dont les sols sont moins fertiles que dans le reste de la région. Elle est de taille semblable que celle GV; elle compte, en 2013, 23 adhérents. La Cuma a été créée pour l'abattage et la transformation des volailles grasses et maigres; mais aujourd'hui on peut y transformer des porcs, des escargots et des lapins. Le travail est réalisé à la fois par les producteurs et par les 8 salariés du groupement d'employeurs, créé par les adhérents de la Cuma.

Le troisième atelier est la coopérative JHV; il a pour origine la volonté d'un petit groupe d'agriculteurs d'œuvrer pour le développement d'une filière fruits sur un territoire de montagne (40 km au sud de Carcassonne). Créée en 1993, la coopérative compte, en 2013, 235 associés, dont environ 80 réguliers. La transformation peut être réalisée par les producteurs encadrés par les techniciens de la coopérative et aidés par leur propre main d'œuvre. La coopérative propose également une prestation complète et prend alors en charge l'embauche de main d'œuvre occasionnelle. Les adhérents couvrent un large territoire.

Enfin, le quatrième atelier est la coopérative PG, qui est orientée vers la découpe, la transformation et le séchage de diverses viandes. Ouvert en 2001, à la suite de la fermeture de l'abattoir de Lourdes en 2000. Il est né de la volonté des collectivités territoriales et de la Chambre d'Agriculture de développer les activités de vente en circuit court. La coopérative PG compte, en 2013, 266 adhérents, dont 178 réguliers. Compte tenu du nombre conséquent de coopérateurs et des compétences requises pour la découpe et la transformation multi-espèces, les responsables de cet atelier ont préféré un fonctionnement en prestation de service. Ce sont ainsi 14 salariés qualifiés qui abattent, découpent, transforment et conditionnent les produits des adhérents, qui les commercialisent ensuite. Les producteurs restent tout de même maîtres de leurs produits car ils sont seuls décisionnaires de ce qu'ils veulent transformer, de quelle manière, quelle recette... Les adhérents occupent un large territoire qui couvre des zones de montagnes et des zones intermédiaires de plaine.

73 exploitations appartenant aux quatre ateliers ont été enquêtées. Lors de leur adhésion à l'atelier, ces exploitations appartiennent aux différentes classes d'exploitations selon la méthode PBS - Productions Brutes Standard (i.e. petite, moyenne et grande), la vente en circuits courts y représente une part de chiffre d'affaires plus importante pour les petites exploitations que pour les moyennes ou grandes (Tableau 1). Globalement les exploitations étudiées présentent une dimension économique moyenne de 73 200 euros de PBS, sur une SAU moyenne de 45,4 ha, dont une douzaine est irrigable. Les orientations de production sont variées : 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 pratiquait déjà la vente en circuits courts avant l'adhésion à l'ATC.

	Petites exploitations	Moyennes exploitations	Grandes exploitations	Total des exploitations
Effectifs enquêtés	21	34	18	73
PBS moyenne (€)	14 380	53 710	165 510	73 180
Surface agricole utile moyenne (ha)	16,1	43,2	83,8	45,4
Nombre moyen d'unités de travail humain (employés)	1,39	1,76	2	1,76
Orientation de production				
Polyculture élevage (%)	24	24	17	21
Grandes cultures (%)	14	21	22	19
Élevage herbivore (%)	24	32	22	26
Granivores (%)	38	12	28	26
Viticulture et autres cultures permanentes (%)		11	11	8
Proportion des exploitations pratiquant la vente en circuits courts (%)	62	59	56	58
Part moyenne de chiffre d'affaires commercialisé en circuits courts (%)	55	25	11	26

Tableau 1 : caractéristiques des exploitations étudiées avant d'adhérer aux ATC, (Gafsi et Delevers, 2015)

La méthodologie que nous avons suivie consiste à enquêter environ une vingtaine d'exploitations par ATC. Pour des raisons de disponibilité des agriculteurs, uniquement soixante-treize exploitations ont pu être enquêtées. L'enquête couvre plusieurs thématiques parmi lesquelles : la caractérisation des exploitations, l'historique de l'exploitation et les facteurs qui ont motivé la décision de diversification et d'adhésion à l'ATC, les changements introduits à la suite de 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 analysé les facteurs qui ont influencé la décision d'adhérer à l'ATC : l'appréciation de la situation de l'exploitation en termes de ressources disponibles et des résultats économiques et financiers, les buts poursuivis par l'agriculteur avant l'adhésion et sa perception de l'évolution de son environnement économique et social.

Nous avons réalisé aussi un inventaire de l'ensemble des ressources au moment de l'adhésion à l'ATC et dans la période de mise en œuvre de la stratégie de diversification pour définir les ressources importantes que les agriculteurs avaient mobilisées. Le cadre des cinq capitaux a servi de grille d'analyse et de classification des principales ressources.

- Les ressources génériques relatives aux capitaux physique (bâtiment, équipements, etc.) et financier, ont été rassemblés ensemble sous le nom de « capacité de production ». « L'atelier » qui renvoie à la mobilisation de l'ATC, a été identifié à part comme étant une ressource physique spécifique.

- Les ressources du capital humain ont été identifiées par deux variables : la « capacité managériale » qui comprend les compétences et l'expérience professionnelle mobilisés dans les processus d'innovation et la réussite du pilotage stratégique de l'exploitation ; la « capacité commerciale » en lien avec les compétences de commercialisation et la capacité de créer et d'entretenir un réseau de clientèle.

- Les ressources du « capital social » renvoient à la mobilisation du réseau relationnel et l'action collective dans la stratégie de diversification.

- Les ressources « capital naturel » comprennent les attributs naturels (paysage, cadre de vie) quand ils sont valorisés dans les activités agro-touristiques, ainsi que la disponibilité des terres fertiles et la possibilité d'irrigation.

L'implication sociale de l'agriculteur (à travers l'appartenance à des organisations et réseaux), complétée de la variable des « éléments déclencheurs » de l'adhésion conduit à la définition de la proximité organisée dans sa logique d'appartenance. Parmi ces « éléments déclencheurs » nous avons placé la distance qui sépare l'exploitation de l'ATC, ce qui permet de caractériser cette décision par le recours à la proximité géographique. La proximité organisée basée sur la logique de similitude est saisie par l'étude des buts des agriculteurs et les raisons invoquées pour l'adhésion à l'ATC.

3. Trois stratégies majeures de diversification

L'analyse des exploitations enquêtées montre une diversité des stratégies adoptées par les agriculteurs. Ces stratégies varient généralement en fonction de la place plus ou moins importante que tient l'atelier dans le système de production de l'exploitation. On peut distinguer trois grands types :

- le premier relève de stratégies de survie économique, développées le plus souvent par les petites exploitations ou les nouveaux installés hors cadre familial ;
- le deuxième type de stratégie est celui où la diversification est considérée comme un complément de revenu à côté du système de production en place ;
- pour le troisième type, l'adhésion à l'atelier et la diversification constituent une véritable stratégie de développement des exploitations.

Même si on ne peut pas généraliser, on constate une correspondance entre la taille de l'exploitation et la stratégie adoptée comme le montre le tableau 2.

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

Tableau 2 : Croisement types d'exploitations et de stratégies

3.1. Stratégie de survie

Cette stratégie est développée principalement par des petites exploitations et quelques exploitations de taille moyenne dont la PBS dépasse légèrement la barre des 25 000 euros. Ces exploitations sont caractérisées par une situation précaire au moment de l'adhésion à l'ATC. Elles ont peu de moyens et dégagent un revenu modeste (inférieur à 800 euros/mois). Leur environnement économique évolue de façon défavorable, voire très défavorable pour certaines : baisse des prix des produits agricoles, concurrence, pression sur le foncier, manque de structures pour la transformation (abattoir), par exemple. Les buts affichés par les agriculteurs portent sur l'amélioration du revenu et sur l'autonomie par rapport aux structures industrielles. Il faut

souligner que plusieurs de ces agriculteurs, vue leur faible dotation en moyens, pratiquaient déjà la transformation mais dépendaient pour cela de prestataires industriels.

On peut distinguer deux sous-groupes dans cette stratégie :

(i) une stratégie de *survie à l'installation* de l'agriculteur hors cadre familial, le plus souvent dans le cadre d'une réorientation professionnelle. Ces agriculteurs disposant de très peu de moyens, leur installation est facilitée par l'existence de l'atelier et l'appui solidaire du groupe actif dans l'atelier. L'atelier joue dans ce cas un rôle d'insertion sociale pour ces agriculteurs.

(ii) Une stratégie de *survie économique* en lien avec les faibles moyens dont disposent des agriculteurs installés depuis longtemps. Installés hors cadre familial, le plus souvent sur peu de surface et des terres peu fertiles, leur marge de manœuvre est limitée ; ils doivent développer des activités hors-sol et procéder à la transformation et la valorisation en circuit court pour dégager une valeur ajoutée. Mais cette démarche reste tributaire de l'existence et des relations avec des prestataires de service pour la transformation. L'atelier est vital pour ces agriculteurs; son impact économique est estimé à une plus-value d'environ 12600 euros / an, soit presque le montant d'un Smic net au moment de l'enquête.

3.2. Stratégie de complément

La stratégie de complément est la plus répandue. Elle est développée par tous les types d'exploitations, la majorité des grandes exploitations de l'échantillon s'y inscrivant. Les exploitations qui ont opté pour cette stratégie disposent d'atouts leur permettant d'avoir une bonne ou une très bonne situation économique . Ces atouts sont relatifs à la disponibilité de foncier, de l'irrigation, de la fertilité des terres et du matériel suffisant aux besoins. L'évolution de l'environnement est perçue plutôt favorablement. Une bonne partie de ces exploitations sont diversifiées, par conséquent elles se sentent moins menacées par les crises économiques de certains secteurs de production. Si beaucoup d'agriculteurs mettent en tête des objectifs affichés la recherche d'une diversification, d'autres cherchent à améliorer leur revenu.

Cette stratégie présente aussi deux sous-groupes :

(i) une stratégie de *complément de revenu* adoptée par des exploitations bien établies qui disposent d'une bonne situation. Ces exploitations suivent un système de production s'inscrivant dans le modèle productiviste 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 la gamme de produits proposés à leurs clients. Il s'agit principalement de développer des tables d'hôtes dans le cadre d'activités agrotouristiques ou de rajouter des produits comme la confiture ou le jus de fruits dans le

panier de biens. La plus-value apportée par l'ATC est plus élevée que pour la catégorie précédente (5200 euros/an) mais elle reste modeste dans la structure du résultat.

3.3. 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 de PBS moyenne (qui possèdent donc une assez bonne situation dans notre échantillon), leur dotation en ressources (terres et capital financier) est moyenne aussi. Partant de 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.

Ici encore, cette stratégie de développement comprend deux sous-groupes :

- (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 se trouvant à terme dans des situations plus difficiles, l'adhésion à l'atelier et la diversification constituent 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.

4. Rôle des dynamiques de proximités

Les agriculteurs ont mobilisé différentes ressources selon le type de stratégies adopté (Tableau 3). Le tableau ne rapporte que les principales ressources qui ont joué un rôle important dans la stratégie de diversification en lien avec l'ATC. On constate que les stratégies des agriculteurs sont bâties sur des ressources principalement spécifiques.

La capacité productive, qui renvoie aux ressources génériques des capitaux physique et financier, n'a joué que pour environ la moitié des exploitations engagées dans des stratégies de complément ou de développement. Les ressources spécifiques les plus mobilisées sont l'atelier (99% des

exploitations), la capacité commerciale (65%). Viennent après la capacité managériale et le capital social mobilisés par un bon tiers des exploitations. Le capital naturel a été utilisé uniquement par des exploitations qui poursuivent une stratégie de complément de gamme ou de développement de consolidation.

	Survie installation	Survie économique	Complément de revenu	Complément de gamme	Développement de réorientation	Développement de consolidation
Capacité de production			47	38	47	60
Atelier	100	100	100	92	100	100
Capacité commerciale	60	80	26	77	88	80
Capacité managériale	10		11	46	59	70
Capital social	20	80	5	46	47	60
Capital naturel			5	54	12	30
Effectif par stratégie	10	5	18	13	17	10

Tableau 3 : Les ressources mobilisées par les exploitations selon le type de stratégies (fréquence en % de l'effectif du nombre d'exploitations par stratégie)

4.1. L'atelier comme ressource territoriale : importance de la proximité géographique

L'atelier joue un rôle important dans les stratégies des exploitations. Il est vital pour les exploitations poursuivant des stratégies de survie et de développement. Il l'est moins pour les exploitations de la stratégie de complément. Cette ressource est fortement liée à la proximité géographique. En effet la dimension spatiale est inhérente aux ATC, à la fois pour des raisons de coûts de transport et de temps de déplacement des adhérents. Par conséquent les ATC étudiés rassemblent des agriculteurs situés dans un rayon de 30 kilomètres. Il y a tout de même deux cas d'exception à cette règle de distance : certains agriculteurs qui ont des productions rares (lapins, escargots) sont obligés de venir de plus loin ; d'autres utilisent ponctuellement l'ATC et pour des productions dont le coût de transport est faible (jus, confiture), la distance leur pose moins de difficultés.

La proximité géographique peut être mobilisée de façon privilégiée sur la proximité organisée créée par la dimension collective de l'atelier. Pour les agriculteurs faiblement impliqués dans l'atelier, souvent adhérents tardifs, la proximité géographique joue seule et de manière déterminante dans l'adhésion : 39% des agriculteurs sont dans ce cas. À la question des éléments d'information déclencheurs de la décision d'adhésion à l'ATC (« comment l'idée vous est-elle venue ? »), 40% des agriculteurs poursuivant les stratégies de survie à l'installation, de complément de revenu et de développement de réorientation, ont cité la proximité géographique de l'ATC.

Pour les agriculteurs qui ont une implication plus forte dans des dynamiques locales (adhésion à d'autres CUMA, militantisme associatif, syndical ou mandat électoral local), c'est-à-dire les 61% restants, la proximité géographique est combinée avec la proximité organisée. Ils citent l'appartenance au cercle du groupe porteur de l'ATC (28%) ou l'information par les réseaux de connaissances (32%) comme éléments déclencheurs de la décision d'adhésion à l'ATC. La combinaison des deux catégories de proximité est cruciale pour l'existence de l'atelier. Sans l'implication de certains agriculteurs dans les groupes porteurs des ATC et la mobilisation des réseaux les ateliers n'auraient pas été créés, ne se maintiendraient pas. L'atelier est alors une

ressource territoriale, permettant par là-même à ceux qui sont moins impliqués de valoriser uniquement leur proximité géographique.

4.2. Capacité managériale et capital social : rôle de la proximité organisée d'appartenance

On vient de le voir, l'atelier est une ressource dont la création est fortement liée à la proximité organisée qui se réfère à la logique d'appartenance (désormais intitulée « proximité organisée d'appartenance »), combinée avec la proximité géographique. Si l'idée de créer l'ATC est venue de l'identification, par un groupe d'agriculteurs, d'un problème à résoudre ou d'un besoin, le plus souvent ce groupe est accompagné par des organismes de développement (CIVAM (Centre d'Initiative pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural ; Fédération départementale des CUMA, Chambre d'agriculture, etc.). Le projet d'action collective aboutissant à la création de l'ATC rentre alors dans une dynamique d'élaboration, de maturation et de discussion avec les collectivités et autorités administratives, qui dure souvent plusieurs années (jusqu'à dix ans).

Les agriculteurs impliqués dans le portage de l'ATC valorisent le plus souvent ce capital social dans leurs stratégies d'exploitation. Il s'agit d'une valorisation importante, surtout des agriculteurs qui poursuivent des stratégies de survie ou de développement. Nous l'avons vu, la plus-value de l'atelier est importante pour ces agriculteurs. De façon plus large, l'implication des agriculteurs dans les organisations locales a sensiblement augmenté après leur adhésion à l'ATC (Tableau 4). Par conséquent, leur proximité organisée d'appartenance s'est renforcée encore plus après la concrétisation des ATC.

	Survie		Complément		Développement		Total	
	Avant	2013	Avant	2013	Avant	2013	Avant	2013
Pas d'implication	100	36	44	28	52	37	54	33
Implication avec responsabilité		43	41	59	17	48	27	52
Implication sans responsabilité		21	15	13	30	15	20	15
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Tableau 4 : Implication des agriculteurs dans les organisations locales avant l'adhésion aux ATC et en 2013 (fréquence en % de l'effectif du nombre d'exploitations par stratégie)

Bien entendu, la réussite des stratégies d'exploitation ne dépend pas uniquement du capital social. La capacité managériale des agriculteurs y contribue de manière importante, en particulier pour les stratégies de développement. Certes la capacité managériale peut être vue comme une composante du capital humain, qui est de nature individuelle. Mais les comportements d'innovation et la posture réflexive, qui y sont associés, sont favorisés par l'action collective et la logique d'appartenance, donc par la proximité organisée.

4.3. Capacité commerciale et capital naturel : rôle de la proximité organisée de similitude

La logique de similitude se manifeste dans les représentations communes, à travers les valeurs déclarées par les agriculteurs. La figure 1 présente les valeurs des agriculteurs enquêtés et leur occurrence. Notre enquête montre que ces agriculteurs accordent une grande importance à l'indépendance, qui plus que la volonté d'être son propre chef, traduit ici le souhait d'être indépendant du système agro-industriel classique et une certaine prise de distance par rapport au

modèle professionnel agricole dominant. Cette valeur est bien complétée par deux autres qui vont dans le même sens: le respect de la nature, en matière de pratiques agro-écologiques ; le souhait d’avoir un contact direct avec les clients, ce qui se traduit par des pratiques de commercialisation en circuits courts. L’amour du métier d’agriculteur est aussi une valeur bien partagée. Associée avec celle de la réussite, elle traduit une certaine manière positive de vivre le métier d’agriculteur alors que, dans bien des cas, les agriculteurs dans le système professionnel dominant affichent plutôt une vision pessimiste (Rémy in Hervieu et al., 2010). Enfin bien que limité, l’affichage de la valeur « travail collectif » traduit chez certains le plaisir de partager un projet commun avec d’autres.

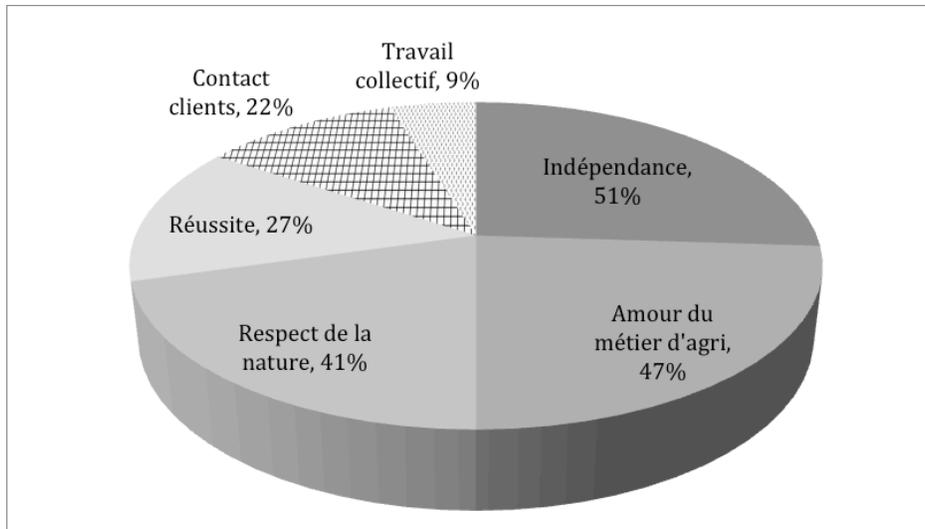


Figure 1 : Valeurs affichées par les agriculteurs

Le partage de ces valeurs dans le groupe permet d’avoir des repères communs et de créer une certaine solidarité qui se manifeste vis-à-vis des nouveaux installés. Ces représentations partagées se traduisent aussi dans des choix stratégiques communs : certains agriculteurs valorisent le capital naturel en développant des activités agrotouristiques ou en pratiquant l’agriculture biologique, une stratégie de complément de gamme ou de développement de consolidation. Parmi les choix stratégiques largement partagés figure aussi la commercialisation en circuit court associée à la recherche d’un lien avec la clientèle. La proximité organisée de similitude joue alors un rôle important dans la valorisation de la ressource « capacité de commercialisation » que ce soit dans la vente à distance ou dans les circuits courts de proximité : ainsi certains agriculteurs installés hors cadre familial continuent à entretenir des liens commerciaux avec des réseaux relationnels implantés dans leur région d’origine. La proximité géographique quant à elle agit uniquement sur la commercialisation de proximité (à la ferme ou dans les circuits locaux).

5. Conclusion

Pour soutenir les projets de diversification des agriculteurs, beaucoup de collectivités territoriales et d’organismes de développement agricole ont facilité la mise en place d’ateliers de transformation collectifs, le but étant de capter une valeur ajoutée importante pour dégager un revenu décent et aussi de pouvoir pratiquer la commercialisation en circuits courts. L’objectif de

ce chapitre était d'apporter des éclairages sur les stratégies développées par les exploitations qui adhèrent à ces ATC et surtout de préciser le rôle des dynamiques de proximité dans la mise en place de ces stratégies.

Notre analyse montre une diversité de stratégies développées par les exploitations adhérentes aux ATC. Pour certains agriculteurs, dotés de moyens modestes et un contexte agro-écologique et économique difficile, l'ATC est une bouée de survie. Il est vital dans la pérennité de leurs exploitations. Pour d'autres, bien qu'il ne soit pas vital, l'atelier est un axe fondamental de la stratégie de développement de l'exploitation. Il est de ce fait central dans l'orientation productive et les modes de production. Enfin l'ATC est intégré dans la stratégie d'un troisième groupe comme un plus qui vient conforter un système existant sans le modifier profondément.

Dans ces différents cas de figures, les dynamiques de proximité ont joué un rôle important à travers la création et la valorisation des ressources spécifiques. L'atelier est bien entendu la ressource la plus mobilisée, mais d'autres ressources comme les capacités commerciale et managériale, les capitaux social et naturel, sont aussi utilisées. Les résultats ont montré l'importance de la proximité géographique, qui est inhérente aux ATC. Mais c'est la combinaison des deux formes de proximité (géographique et organisée) qui est plus cruciale. En effet la création de l'ATC en tant que ressource territoriale n'est possible qu'avec la mobilisation de groupes d'agriculteurs qui s'appuient à la fois sur la logique d'appartenance et sur la proximité géographique. Il peut arriver qu'une fois créé, l'ATC soit mobilisé en tant que ressource territoriale par des agriculteurs guidés principalement par la logique géographique. Toutefois, en adhérant à l'ATC certains peuvent changer de perspective et s'intégrer dans une forme de proximité organisée. Le deuxième cas de figure de la combinaison des formes de proximité est relatif aux pratiques de commercialisation en circuits courts. En effet, ces pratiques combinent simultanément la proximité géographique de l'ATC et la proximité organisée de similitude, en lien avec les réseaux de connaissances.

Bibliographie :

- Ansoff I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions d'organisation, 1989,
- Arrègle J.L., Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques. *Revue Française de Gestion* n°108, 1996.
- Barney J. B., Wright M., Ketchen D. J., The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27, 2001.
- Becker, G.S., Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, Chicago, The University of Chicago Press, 1994, pp 15-28
- Coleman J.S., Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, vol 94, 1988.
- Delevers, L., Les ateliers de transformation collectifs : un outil pour la diversification des exploitations agricoles. Mémoire de fin d'études, Bordeaux Sciences Agro / ENFA, 2013.
- Di Méo, G. *Géographie sociale et territoires*, Nathan, 1998.
- Ekins P., Simon S., Deutsch L., Folke C., De Groot R. A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 44, 2003.
- Gafsi M., Exploitation agricole et agriculture durable. *Cahiers Agricultures* 15 (6), 2006.
- Gafsi, M., Delevers, L., Impact des ateliers collectifs de transformation sur les performances socio-économiques des exploitations agricoles. In Mundler P., Valorge F., (éd.) *Ateliers de transformation*

- collectifs Transformer collectivement ses produits agricoles dans les territoires*. Educagri Editions, 2015.
- Gilly J.P., Torre A., *Dynamiques de proximité*, l'Harmattan, 2000.
- Gumuchian H., Pecqueur B., *La ressource territoriale*. Economica, 2007.
- Lorino P., Tarondeau J.C., De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 160, 2006.
- Mondy B. (Dir), Vers une agriculture territorialisée : analyse des formes d'organisation collective et innovante de diversification agricole. Rapport d'étude pour le Conseil régional de Midi-Pyrénées, 2010.
- Mondy B., Terrieux A., Vers une agriculture territorialisée, où s'alimentent les circuits courts ? - le rôle des ateliers collectifs de transformation agroalimentaire. in Traversac JB, (ed.) *Circuits courts : contribution au développement régional*, Educagri, 2010.
- Muller P., Gerbaux F., Faure A., *Les entrepreneurs ruraux*, l'Harmattan, 1989.
- Mundler, P., Valorge, F., *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*. Educagri, 2015.
- Pecqueur B., Ressources territoriales : politiques publiques et gouvernance au service d'un développement territorial générant ses propres ressources. Projet Ressterr, Rhône Alpes Série Les 4 pages PSDR3, 2011.
- Putnam R., *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Simon and Schuster, 2000.
- Rallet, A., Torre, A., Proximité et localisation, *Économie rurale*, n° 280, 2004.
- Hervieu, B., Mayer, N., Muller, P., Purseigle, F., Rémy, J., *Les mondes agricoles en politique*, Les presses de Sciences Po., 2010
- Torre A., Relations de proximité et innovation des entreprises des clusters. *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n°242, 2014.
- Torre A., Beuret J.-E., *Proximités territoriales*, Economica/Antropos, 2012.
- Vincq J.L., Mondy B., Fontorbes J.P., La construction de la qualité fiable dans les réseaux alimentaires de proximité. *Economie rurale*, n° 318-319, 2010.
- Wernerfelt B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 1984.
- Zimmermann, J .B., Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial. *Revue de l'IREs*, n°47, 2005.