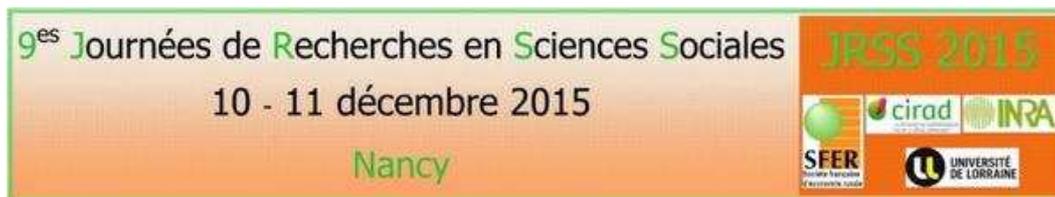


## **Analyse stratégique de la diversification des exploitations agricoles : le cas des ateliers de transformation collectifs**

Mohamed Gafsi  
UMR « Dynamiques Rurales », Université de Toulouse, UT2J-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](mailto:mohamed.gafsi@educagri.fr)



## **Analyse stratégique de la diversification des exploitations agricoles : le cas des ateliers de transformation collectifs**

### **Résumé :**

Pour entreprendre des activités de diversification, des agriculteurs ont conduit ces dernières années plusieurs initiatives d'ateliers de transformation collective de produits agricoles. La mise en place de ces activités constitue des changements importants et suscitent plusieurs questions sur les stratégies des agriculteurs qui les mettent en place. L'objectif de cette communication est d'apporter un éclairage empirique et méthodologique sur l'analyse des stratégies poursuivies. L'étude a porté sur l'analyse des stratégies de soixante-treize exploitations adhérentes à quatre ateliers de transformation. Les résultats montrent trois grands types de stratégies : survie, complément et développement. Ces stratégies s'appuient sur la valorisation des ressources spécifiques. L'analyse dynamique identifie trois types de processus stratégiques. Il est important de souligner la coexistence de ces processus et leur lien avec le cycle de vie de l'exploitation.

**Mots clés :** Exploitation agricole, diversification, stratégie, ressources, processus

JEL : Q12, D24

### **Abstract :**

In order to undertake an agricultural diversification, farmers have set up, in recent years several cooperative processing agricultural products. The implementation of these activities represents major changes and raises many questions about the strategies of farmers who put them in place. The aim of this communication is to provide an empirical and methodological perspective on the analysis of strategies pursued. The study focused on the analysis of strategies of seventy-three farms adhering to four processing cooperatives. The results show three main types of strategies: survival, supplement and development. These strategies are based on the valuation of specific resources. Dynamic analysis identifies three types of strategic processes. It is important to emphasize the coexistence of these processes and their link to the farm life cycle.

**Keywords:** farm, diversification, strategy, resource, process

## **Introduction**

L'évolution constante du contexte agricole, la montée en puissance des attentes sociales et les injonctions des politiques publiques pour le développement d'une agriculture durable réinterrogent fortement les stratégies des exploitations et leurs modes de pilotage. En même temps les exploitations agricoles changent et deviennent de plus en plus complexes (diversité des dimensions, des logiques de fonctionnement, des systèmes d'activité). Dans ce contexte, la gestion stratégique des exploitations agricoles devient une question importante pour les agriculteurs (Capitaine et al, 2010 ; Du Pont de Romemont, 2014). Ainsi pour être en phase avec ces évolutions, certains agriculteurs ont développé des stratégies de diversification entrepreneuriales (Muller et al., 1989). Il s'agit notamment de la transformation des produits agricoles et valorisation en circuits courts (Battershill et Glig, 1998), pour répondre aux demandes sociales en matière de provision des produits alimentaires locaux et de qualité, de récréation du lien entre agriculture et territoire, et du développement d'une agriculture durable (Mondy et Terrieux, 2010).

Mais, contrairement à certaines autres formes de diversification, la transformation des produits nécessite d'importants moyens et investissements (bâtiments et équipements de transformation respectant les normes). Ce qui constitue un obstacle face à beaucoup 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). Ces initiatives d'ATC se sont multipliées ces dernières années, en phase avec l'intérêt croissant porté aux circuits courts de proximité (Mondy, 2010; Mundler et Valorge, 2015). Cependant, peu de travaux ont porté sur cette forme de diversification agricole et les exploitations qui la mettent en place. Ainsi de nombreuses questions subsistent concernant les stratégies des exploitations qui ont opté pour cette activité de diversification dans le cadre d'ateliers collectifs. Comment les agriculteurs ont-ils développé leurs propres stratégies de diversification en s'appuyant sur ces initiatives de projets collectifs ? Quelles ressources ont-ils mobilisées pour mettre en place ces stratégies ?

L'objectif de la présente communication est d'apporter des éclairages empiriques et méthodologiques sur ces questions à partir de l'étude des stratégies de soixante-treize exploitations agricoles adhérentes à quatre ATC dans le Sud-Ouest de la France (Delevers, 2013). Nous nous appuyons sur le concept de diversification agricole (McNally, 2001; McElwee et Bosworth, 2010) et sur la littérature sur la gestion stratégique, en particulier la théorie de management par les ressources (Wernerfelt, 1984; Barney et al. 2001). Après avoir précisé dans une première section le cadre théorique mobilisé pour l'analyse des stratégies de diversification des exploitations et les types des ressources 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, ressources et processus**

### ***1.1 La diversification comme stratégie***

La diversification des activités est une stratégie majeure bien connue dans la littérature de 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, 1965). Elle se présente comme une alternative à la spécialisation et se justifie par la capacité de l'entreprise diversifiée à gérer les risques, selon le vieux dicton « *ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier* ». Dans le domaine agricole les démarches qui se veulent « alternatives » au modèle dominant de production et de commercialisation rentrent dans la stratégie 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).

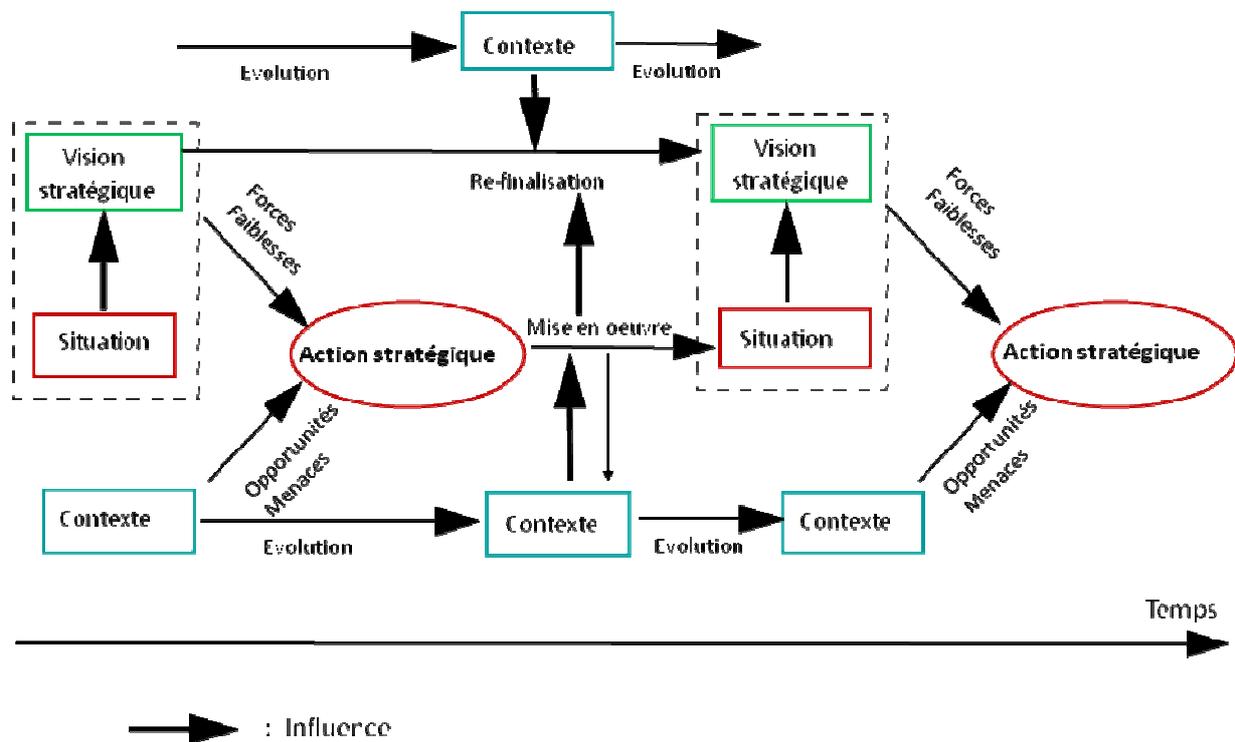
Nous retenons avec Nihous (2008) et Maye et al. (2009) la définition de la diversification agricole qui consiste à prendre en compte toutes les activités lucratives indissociables de l'exploitation, donc réalisées avec les moyens matériels, humains et patrimoniaux de l'exploitation. On peut distinguer deux types de diversification : l'une, dite « agricole », comprend les activités de production végétales et animales classiques dans une même exploitation; l'autre, qualifiée de « structurelle ou entrepreneuriale » (Nihous, 2008), correspond à l'introduction des activités en prolongement de l'acte de production (transformation et commercialisation) et s'appuie sur l'exploitation en tant que support (tourisme, travail à façon, gestion environnementale, etc.). La transformation des produits agricoles dans les ATC et la commercialisation en circuits courts entrent donc bien dans une stratégie de diversification du deuxième type. Toutefois 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, sur tout le système exploitation agricole et non en se centrant uniquement sur la production concernée.

### ***1.2. Approche interactive de la stratégie***

Le recours aux approches stratégiques pour la gestion des exploitations agricoles est relativement récent. C'est à partir des années 1990 que des travaux ont porté sur ces questions (Attonaty et Soler, 1992 ; Harling, 1992; Hémidy *et al.*, 1993 ; Guichard et Michaud, 1994). Selon Chandler (1962), 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 ou le contexte (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 maximum de performance (Martinet, 1984).

S'il y a accord sur ces éléments, la littérature stratégique montre de grands débats sur la démarche d'élaboration de la stratégie, 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 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 (1990, p. 233), 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 ». C'est dans cette approche interactive que nous nous inscrivons pour analyser les stratégies de diversification des exploitations agricoles. L'approche interactive insiste, d'une part, sur les relations récursives entre les trois éléments –but, moyens, contexte- et d'autre part sur le caractère processuel de la stratégie. La figure 1 montre un schéma générique de la démarche stratégique, selon l'approche interactive, dans une exploitation agricole.



**Figure 1.** Grille d'analyse de la démarche de gestion stratégique de l'exploitation agricole

La vision stratégique exprime les ambitions de l'agriculteur pour le futur et ses aspirations. C'est une vision de l'avenir que l'on veut construire (Avenier, 1997), l'état souhaité de l'exploitation. Cette vision, traduite par la fixation de buts précis, constitue un point de repère dans l'avenir pour l'exploitation. Elle est fortement liée aux finalités et aux valeurs de l'agriculteur. La situation de l'exploitation renvoie à l'état actuel de cette exploitation. La théorie du comportement adaptatif (Brossier et al., 1997) a défini le concept de situation. Mais contrairement à la tradition dans la littérature stratégique de séparer l'interne de l'entreprise de l'environnement, les auteurs de la théorie du comportement adaptatif intègrent l'environnement de l'exploitation comme élément de la situation. En partant de l'optique stratégique, nous réservons le terme de situation aux éléments internes à l'exploitation permettant de définir les forces et les faiblesses de cette exploitation. La situation renvoie alors aux moyens, aux activités et aux performances technico-économiques. Le

diagnostic externe permet de définir les opportunités et les menaces pour l'exploitation considérée.

L'approche interactive de la stratégie met l'accent sur les allers-retours entre la vision stratégique, la situation de l'exploitation et le contexte de l'action. En même temps ces interactions se passent dans le temps, chemin-faisant, à travers la mise en œuvre d'action, de re-finalisation et de processus d'adaptation (figure 1). 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 (Lorino et Tarondeau, 2006) qui se construit dans le temps. C'est un processus d'apprentissage (Attonaty et Soler, 1992) qui consiste moins à programmer *ex ante* les décisions qu'il faut prendre dans le futur, qu'à veiller à ce que les décisions prises en temps réel soient cohérentes et convergent vers une cible qui est l'état souhaité de l'exploitation. Le caractère processuel de la stratégie est souvent associé au cadre d'analyse de la théorie des ressources (Lorino et Tarondeau, 2006)

### ***1.3. Management par les ressources***

La théorie du management par les ressources (Wernerfelt, 1984; Barney et al. 2001) est considérée ces dernières années parmi les principaux courants de pensée en management stratégique des entreprises (Koenig, 1999; 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 considéré 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 la spécificité ou la « généralité » de ces ressources. Seuls les actifs spécifiques qui sont difficilement imitables, difficilement substituables et difficilement échangeables, constituent des ressources stratégiques pour l'entreprise (Arrègle, 1996). Les autres actifs génériques sont des ressources basiques. Pour identifier et analyser les stratégies des exploitations agricoles adhérentes aux ateliers collectifs de transformation, nous mobiliserons la grille de lecture distinguant les ressources spécifiques des ressources génériques.

Dans les exploitations agricoles, Gafsi (2006) a proposé un cadre comprenant cinq types de ressources : celles renvoyant aux capitaux classiques (physique, financier et humain), et celles portant sur le capital social (Coleman, 1988; Putnam, 2000) et le capital naturel (Ekins et al., 2003). 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). Le capital naturel 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. Il faut souligner que les capitaux humain, social et naturel assurent les mêmes fonctions que les capitaux physique et financier, dans la facilitation des activités économiques. 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 de spécifique ou générique. En effet, certaines de ces ressources comportent à la fois une

composante générique et une autre spécifique; comme par exemple le capital humain qui englobe la quantité de travail qui est plutôt générique et les compétences, les savoirs et les valeurs qui sont spécifiques.

## 2. Terrain et méthode :

La recherche a porté sur quatre ATC qui ont été sélectionnés car ils présentent une certaine diversité à plusieurs niveaux : domaines d'activités variés, tailles diverses, deux statuts juridiques (deux CUMA et deux Coopérative agricole). 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 (pour plus d'informations voir (Delevers, 2013)).

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

Les exploitations enquêtées appartiennent, au moment de l'adhésion, aux différentes classes d'exploitations selon la méthode PBS<sup>1</sup> (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 un quart pour les grandes (Tableau 2). Globalement les exploitations étudiées présentent une dimension moyenne : 73 200 euros de PBS. La 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.

La méthodologie que nous avons suivie consiste à enquêter environ une vingtaine d'exploitations par ATC, tirées au hasard. Pour des raisons de disponibilité des agriculteurs, uniquement soixante-treize exploitations ont été enquêtées, moyennant un entretien semi-directif d'environ trois heures. L'enquête couvre plusieurs thématiques parmi lesquelles : la caractérisation des

<sup>1</sup> 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.

exploitations (dimension, statut, orientation, activités), l'historique de l'exploitation et 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.

	Petites exploitations	Moyennes exploitations	Grandes exploitations	Total des exploitations
Effectifs	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 2 : caractéristiques des exploitations étudiées avant d'adhérer aux ATC

Pour identifier et caractériser les stratégies des exploitations agricoles nous avons procédé par l'étude *a posteriori* des facteurs rentrant dans la prise décision stratégique, en l'occurrence l'adhésion à l'ATC. Les trois facteurs sont (figure 1) : (i) la vision stratégique de l'agriculteur, approchée par les buts poursuivis par l'agriculteur avant l'adhésion et ses valeurs; (ii) l'appréciation de la situation de l'exploitation au moment de l'adhésion en terme de ressources disponibles, d'activités de production et des résultats économiques et financiers; (iii) l'appréciation de l'évolution 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 utilisé deux variables qui nous ont paru les plus pertinentes, au cours de l'analyse : la place plus ou moins importante de l'ATC dans le système de production et la situation de l'exploitation.

Cette 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 à partir de l'installation de l'agriculteur. 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 la logique qui a imprégné les grandes étapes de la trajectoire de l'exploitation et comment la décision d'adhésion à l'ATC s'intègre dans cette logique.

Pour définir les ressources importantes mobilisées par les agriculteurs dans leurs stratégies de diversification, nous avons réalisé 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. 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 concernent principalement la composante spécifique de ces ressources, qui comprend les compétences et l'expérience professionnelle mobilisés dans les processus d'innovation et dans modes de commercialisation, en particulier 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.

### 3. Résultats

#### 3.1. Diversité des stratégies

Les résultats de l'analyse montrent une diversité des stratégies adoptées par les agriculteurs. Ces stratégies varient généralement en fonction de la situation de l'exploitation au moment de l'adhésion et de la place qu'a occupé par la suite l'atelier dans le système de production. L'ensemble de ces stratégies peut être regroupé en trois grands types. Le premier type relève de stratégies de survie économique, 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 et celle du développement et les exploitations moyennes (Tableau 3).

	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 3 : Croisement types d'exploitations et de stratégies

La typologie des stratégies a permis de distinguer trois groupes d'exploitations, chacun correspond à une grande catégorie de stratégie (Tableau 4).

*Groupe A : 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). L'évolution de l'environnement leur est défavorable, voire très défavorable pour certaines, en termes de baisse des prix des produits agricoles, de concurrence, de pression sur le foncier, de manque de structures pour la transformation (abattoir), etc. 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 dépendent pour cela des 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 disposent 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 le rôle d'une insertion sociale pour ces agriculteurs. (ii) Une stratégie de *survie économique* en lien avec les faibles moyens dont disposent les agriculteurs qui sont déjà installés depuis longtemps. Ces agriculteurs sont installés hors cadre familial, le plus souvent sur peu de surface et des terres peu fertiles. Par conséquent 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.

Stratégie	Buts	Situation	Environnement
Survie	Autonomie Améliorer le revenu	Précaire : manque de moyens. Dynamisme du chef d'exploitation, motivation	Défavorable : crise des filières, pression sur le foncier, soutien insuffisant
Complément	Diversification Améliorer le revenu	Bonne à Très bonne : importants moyens (terre, irrigation, matériel), diversification, possibilité de vente en direct	Favorable : soutien PAC, agro- tourisme, vente en directe, débouchés
Développement	Améliorer le revenu Qualité de vie Action collective	Assez bonne à Bonne : moyens adaptés, peu d'endettement mais résultats modestes, diversification	Favorable : tourisme, vente en directe, débouchés, réseaux et démarches collectives

Tableau 4 : Caractéristiques des stratégies

#### *Groupe B : 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'inscrit dans cette stratégie. Les exploitations qui ont opté pour cette stratégie disposent d'atouts permettant d'avoir une bonne ou très bonne situation. Ces atouts sont relatifs à la disponibilité de foncier, de l'irrigation, de la fertilité des terres et du matériel suffisant aux besoins. Cette situation est due aussi à des résultats économiques satisfaisants. 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. Beaucoup d'agriculteurs mettent la recherche d'une diversification à la tête des objectifs affichés. D'autres cherchent à améliorer le 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 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. 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.

#### *Groupe C : 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 moyenne 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 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 arrivaient à des situations de difficultés. 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.

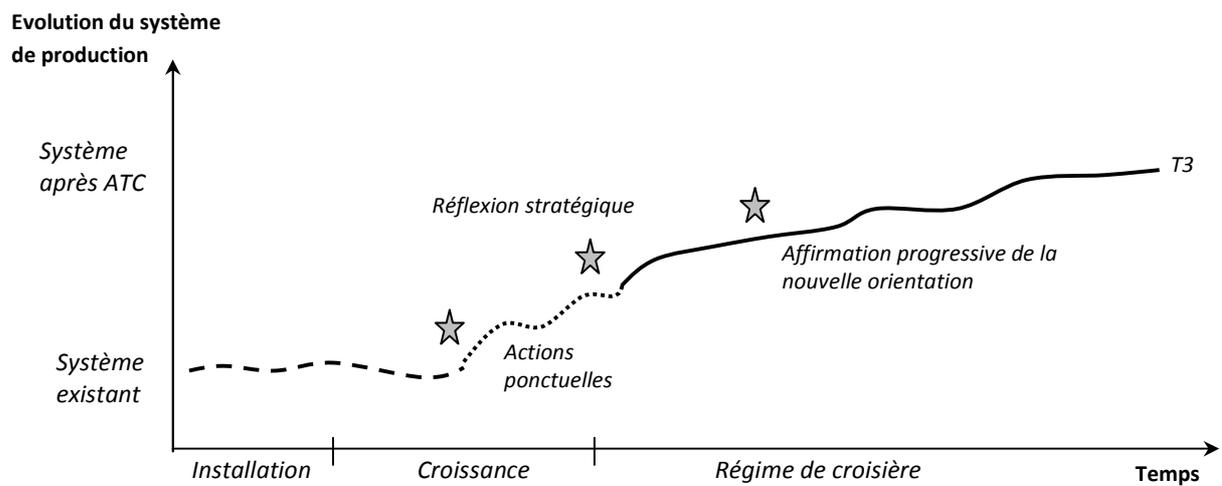
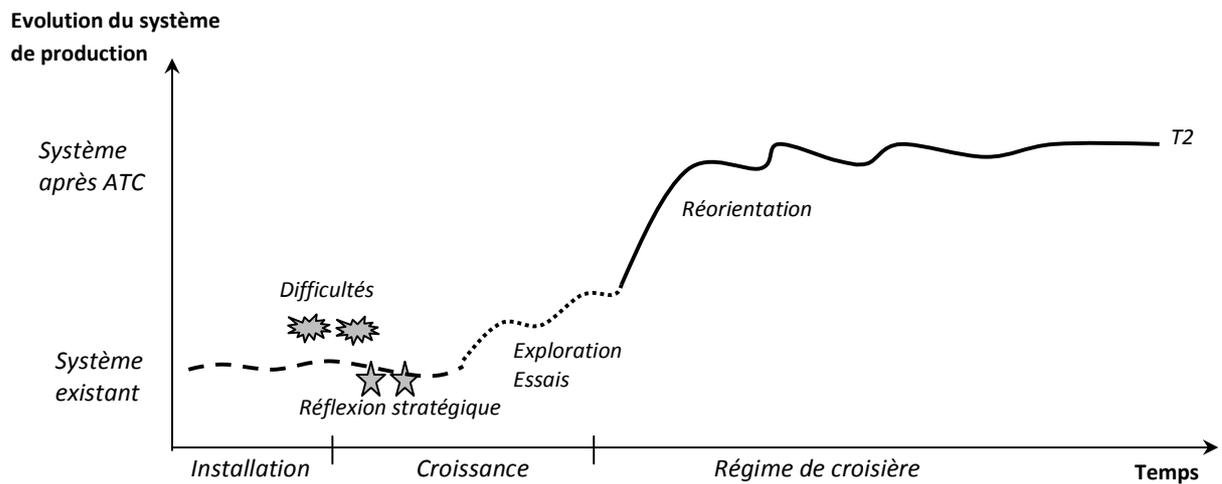
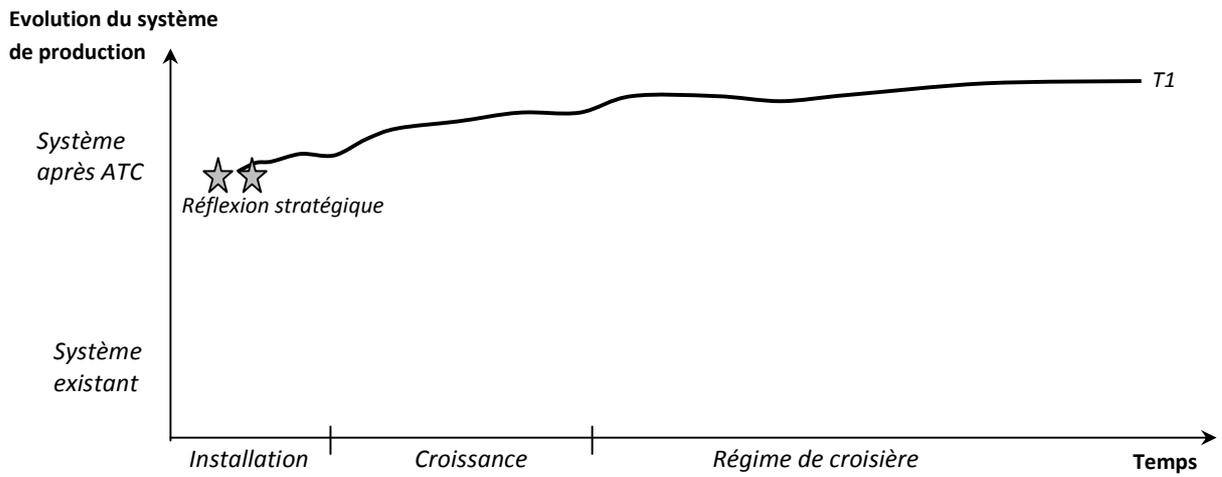
### ***3.2. Les processus stratégiques***

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 : (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 2). Le premier qui correspond à la trajectoire-type T1 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 T2 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 T3, il n'y pas eu de réorientation délibérée, mais par contre il y a une série d'actions, voulues 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 ».

#### *Processus de stratégie délibérée*

Ce processus est observé dans une vingtaine d'exploitation, 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 (AB) 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 tout les agriculteurs qui sont installés en tant que cotisants solidaires. L'adhésion à l'ATC est une pièce maitresse 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 maturée le long de plusieurs années avant l'installation.



**Figure 2.** Trajectoires-types des exploitations agricoles et processus stratégiques

### *Processus de stratégie progressive réfléchie*

Ce processus correspond à la trajectoire-type T2 observée chez 35 agriculteurs poursuivant le plus souvent des stratégies de complément de revenu (16/35) ou de développement de réorientation (10/35). Ce processus s'enclenche quand l'agriculteur est confronté à des difficultés d'ordre technique ou économique, avec en même temps l'opportunité de l'existence de l'atelier de transformation. Cette situation amène l'agriculteur à conduire des réflexions stratégiques sur les possibilités de développement permettant de surmonter les difficultés et/ou saisir l'opportunité de l'atelier. Après une période de réflexion et d'étude, qui peut durer plusieurs mois ou années, l'agriculteur entame des actions d'exploitation et d'essai. Si ces actions sont concluantes, il envisagerait des investissements plus importants pour engager une réorientation de son système de production.

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

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

### *Processus de stratégie progressive émergente*

Enfin la trajectoire-type T3 montre le processus de formulation de stratégie émergente. Cette trajectoire a été observée chez 18 agriculteurs poursuivant des stratégies de développement (11/18) ou de complément de gamme (6/18). Contrairement à la trajectoire précédente, les actions entreprises sont plutôt ponctuelles. Elles ne sont pas faites dans l'optique de changement ou de réorientation du système. C'est l'accumulation progressive de ces actions, entremêlés de réflexions stratégiques étalées dans le temps qui aboutie à la concrétisation d'une nouvelle orientation de l'exploitation. Dans cette trajectoire le temps et l'apprentissage jouent un rôle plus important dans la formation de la stratégie. Les actions entreprises peuvent être par exemple la création d'un atelier de poulet pour l'installation de la conjointe, comme c'est le cas des exploitations V3, V8 et V14, qui se révèle par la suite que c'est une piste de développement importante et qui prend alors beaucoup plus d'importance dans le système de 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.

### 3.3. Ressources spécifiques mobilisées

Les agriculteurs ont mobilisé différentes ressources selon le type de stratégies adopté (Tableau 5). 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'ont 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), le capital humain (70%), notamment la capacité commerciale. Viennent après le capital social qui a été mobilisé 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
Capital humain	60	80	32	77	94	100
Capital social	20	80	5	46	47	60
Capital naturel			5	54	12	30
Effectif par stratégie	10	5	18	13	17	10

Tableau 5 : Les ressources mobilisées par les exploitations selon le type de stratégies (fréquence en % de l'effectif du nombre d'exploitations par stratégie)

L'atelier en tant que ressource 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 et aux dynamiques locales. En effet, les ATC étudiés rassemblent des agriculteurs situés généralement dans un rayon de 30 kilomètres. L'idée de créer un ATC part souvent de l'identification d'un besoin ou d'un problème commun ; un besoin de meilleure valorisation des produits de volailles dans le cas des CUMA GV et HV ou des fruits pour la coopérative JHV, ou une contrainte liée à la fermeture d'un abattoir dans le cas de la coopérative de PG. Cette identification conduit un groupe d'agriculteurs à partager un diagnostic et à porter l'initiative de création de l'ATC.

Les agriculteurs impliqués dans le portage de l'ATC valorisent le plus souvent un 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.

Bien entendu, la réussite des stratégies d'exploitation ne dépend pas uniquement du capital social. Le capital humain y joue un rôle important. C'est le cas de la mobilisation des compétences et expériences professionnelles pour entreprendre de nouvelles activités qui sortent des orientations classiques du modèle agricole dominant. C'est aussi le cas de la mobilisation des capacités de commercialisation en circuit court et d'entretenir un réseau de clientèle. En effet, la réussite de la stratégie de diversification par la transformation des produits agricoles est fondamentalement liée à la maîtrise des débouchés. Mais autant cette question ne se pose pas pour la commercialisation en circuit long, autant elle est cruciale pour la vente en directe et les circuits courts. La capacité de commercialisation est aussi en lien avec le fait que beaucoup d'agriculteurs, installés hors cadre familial, disposent de réseaux de clientèle lointains (Paris, Côte d'Azur) et pratiquent la commercialisation à distance.

Enfin, certains agriculteurs s'appuient sur la stratégie de diversification et de commercialisation en circuit court pour valoriser le capital naturel. C'est le cas des agriculteurs qui développent des activités agrotouristiques ou qui pratiquent l'agriculture biologique. C'est le cas par exemple de certains agriculteurs qui ont une stratégie de complément de gamme ou de développement de consolidation.

## **Discussion et conclusion**

La transformation des produits agricoles est l'une des stratégies de diversification importante pour les agriculteurs. La mise en place des ateliers de transformation collectifs facilite cette voie. Le but étant de pouvoir pratiquer la commercialisation en circuits courts et de capter une valeur ajoutée importante pour dégager un revenu décent. L'objectif de notre communication est double : d'une part, apporter des éclairages sur les stratégies développées par les exploitations qui adhèrent à ces ATC et préciser l'importance des ressources spécifiques dans la mise en place de ces stratégies. D'autre part, proposer un cadre méthodologique pour l'identification et l'analyse des stratégies des exploitations agricoles.

Notre analyse montre une diversité de stratégies développées par les exploitations adhérentes aux ATC. Globalement trois types de stratégies ont été distingués, chacun comprend deux sous-classes. Le premier type concerne les stratégies de survie, souvent associées aux petites exploitations caractérisées par de moyens modestes et un contexte agro-écologique et économique difficile. Les stratégies de survie sont semblables à celles étudiées par Meert et al. (2005) dans le cas des petites exploitations en Flandres. Le deuxième type de stratégies est qualifié de complément. Les exploitations adhérentes ont une bonne situation et bénéficient d'un contexte agro-écologique et économique favorable. La diversification pour ces exploitations est un plus qui vient compléter les revenus d'un système de production déjà bien établi. 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).

La formation et la réalisation de ces stratégies ont été globalement progressives, marquées par les dynamiques d'interaction entre la vision stratégique, la situation présente et le contexte de l'action. Trois processus ont été observés : le premier est celui de la stratégie délibérée, marqué par le raisonnement et la planification. Il est surtout approprié aux agriculteurs en phase

d'installation. Le second est celui de la stratégie émergente. La stratégie se construit chemin-faisant dans le cours de l'action. Ce processus est certes le produit d'actions cumulées, mais aussi d'interactions continues entre action et réflexion stratégique. Entre ces deux formes opposées, on trouve le troisième processus qui constitue une forme intermédiaire. Il s'agit du processus de la stratégie progressive réfléchi. Il est le plus répandu dans les exploitations étudiées. Il est souvent associé à des actions de réorientation et de développement. Ces résultats empiriques vont dans le sens de la complexité de stratégie et son caractère paradoxale (Martinet, 1990; Mintzberg, 1994). Ils soulignent par contre deux éléments importants; tout d'abord c'est la coexistence de ces processus 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 emprunté par l'exploitation.

L'analyse par la théorie de management par les ressources a montré l'importance des ressources spécifiques mobilisées par les exploitations agricoles. Ces ressources relèvent de plusieurs types de capitaux. L'atelier est bien entendu la ressource la plus mobilisée, mais d'autres ressources comme le capital humain (à travers notamment les capacités commerciales), les capitaux social et naturel, sont aussi utilisées. Des ressources spécifiques, comme le capital humain, social ou naturel, peuvent être d'un grand apport surtout pour des exploitations de situation modeste, dont leur capacité de production est très faible. Notons que la création et la valorisation de l'atelier s'appuient elles même sur les dynamiques locales et l'insertion dans les réseaux d'acteurs.

Le recours à la grille d'analyse stratégique permet d'éclairer les stratégies des exploitations agricoles et comment ces stratégies peuvent être porteuses de nouvelles rationalisations (Hatchuel, 2000). La grille d'analyse permet aussi d'apporter un éclairage méthodologique sur la gestion stratégique de l'exploitation agricole. Il y a eu certes des travaux dans les années 1990, mais les préoccupations stratégiques sont à nouveau réaffirmées ces dernières années, avec notamment les injonctions de politiques publiques pour une agriculture durable.

## **Bibliographie :**

- Ansoff I., 1965, *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Edition française en 1989, Editions d'Organisation.
- Arrègle J.L., 1996, Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques. *Revue Française de Gestion* n°108, pp. 25-36.
- 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, pp. 45-54.
- Avenier M.J. (éd.), 1997, *La stratégie chemin faisant*, Paris : Economica. 393 p.
- Barney J. B., Wright M., Ketchen D. J., 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27: 625-641.
- Battershill M.R.J., Glig, A.W., 1998, Traditional low intensity farming: Evidence of the role of vente directe in supporting such farms in northwest France, and some implications for conservation policy. *Journal of Rural Studies*, 14, pp. 475-486.
- Brossier J., Chia E., Marshall E. et Petit M., 1997, *Gestion de l'exploitation agricole familiale : Eléments théoriques et méthodologiques*, Dijon : Cnerta, 215 p.

- 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.
- Chandler A., 1962, *Strategy and Structure*, Beard Books.
- Coleman J.S., 1988, Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, vol 94, pp. 95-120.
- 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.
- Di Méo, G. 1998. *Géographie sociale et territoires*, Paris, Nathan Université, 318 p.
- Du Pont de Romemont A., 2014, Apprentissage et réflexion stratégique des producteurs agricoles : Construction de la proactivité dans le conseil à l'exploitation familiale au Bénin. Thèse de Doctorat en science de gestion, de Montpellier SupAgro.
- 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* 2003; 44: 165-85.
- Gafsi M., 2006, Exploitation agricole et agriculture durable. *Cahiers Agricultures* 15 (6), pp. 491-497.
- Guichard M., Michaud R., 1994, *La stratégie à pas contés - Piloter l'entreprise agricole dans l'incertitude et dans la complexité*. Ed Cnerta-Sed, Dijon, 298 p.
- Harling K. (1992). A test of applicability of strategic management to farm management. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, n°40, pp. 129-139.
- Hatchuel A., 2000, Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In David A., Hatchuel A., Laufer R., (éds). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert, pp. 7-43.
- Hémidy L., Maxime F., Soler L.G., 1993, Instrumentation et pilotage stratégique dans l'entreprise agricole. *Cahiers d'Economie et Sociologies Rurales*, 28, 91-118.
- Koenig G., 1999, Les ressources au principe de la stratégie. In Koenig G. (Coord.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*; Paris : Economica, pp. 199 – 239.
- 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*, 160, pp. 307-328.
- 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, pp.211-236.
- 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, pp. 175-193.
- Maye D., Ilbery B., Watts D., 2009, Farm diversification, tenancy and CAP reform: results from a survey of tenant farmers in England. *Journal of Rural Studies*, 25, p. 333–342
- McElwee G., Bosworth G., 2010, Exploring the strategic skills of farmers across a typology of farm diversification approaches. *Journal of Farm Management*, 13, pp. 819-838
- McNally S., 2001, Farm diversification in England and Wales – What can we learn from the farm business survey? *Journal of Rural Studies* n° 17, p. 247–257
- 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*, 21, p. 81–97
- Mintzberg H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris : Dunod, 454 p.
- Mondy B. (Dir), 2010, 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.

- 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 JB, (ed.) *Circuits courts : contribution au développement régional*, Dijon : Educagri, pp. 89-101.
- Muller P., Gerbaux F., Faure A., 1989, *Les entrepreneurs ruraux*, Paris : l'Harmattan.
- Mundler, P., Valorge, F., 2014. *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*. Dijon : Educagri, 297 p.
- 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.
- Putnam R., 2000, *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York : Simon and Schuster, 544 p.
- Torre A., 2014, Relations de proximité et innovation des entreprises des clusters. *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n°242, p. 49-80.
- Vincq J.L., Mondy B., Fontorbes J.P., 2010, La construction de la qualité fiable dans les réseaux alimentaires de proximité. *Economie rurale*, n° 318-319, p 5-19.
- Wernerfelt B., 198, A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*; 5: 171-80