



« 20 ans après : l’adaptation des organisations collectives d’agriculteurs pour la transformation et la vente directe »

TERRIEUX A., GAFSI M., FIASCHI H., MONDY B.
UMR LISST-Dynamiques Rurales –ENSFEA
e-mail : agnes.terrieux@ensfea.fr

Résumé :

Pour accompagner les agriculteurs dans des démarches de diversification, en phase avec des demandes sociétales en matière d’agriculture et d’alimentation, diverses organisations collectives d’agriculteurs ont émergé depuis ces trente dernières années, visant à mutualiser certaines ressources, comme les ateliers de transformation collectifs (ATC) ou les points de vente collectifs. Si les travaux sur la coopération agricole sont nombreux ceux liés à ces nouvelles structures collectives sont plus rares. L’objectif de la présente communication est d’apporter un éclairage sur les conditions d’émergence de ces structures collectives, qui se réclament souvent de modèles agroalimentaires alternatifs, et surtout d’apprécier leur pérennité dans le temps. Nous mobilisons pour notre cadre d’analyse la théorie de l’action collective et le concept de pérennité organisationnelle. Nous avons adopté une approche méthodologique qualitative pour conduire une analyse rétrospective de l’évolution d’ATC étudiés à la fin des années 2000. Nous avons donc revisité dix-huit ATC dans le Sud-Ouest de la France. Les résultats montrent que globalement il y a une pérennité organisationnelle des ATC moyennant une grande capacité d’adaptation aux évolutions conjoncturelles et une attention particulière pour préserver les valeurs de coopération. Toutefois, plusieurs trajectoires ont été observées, parmi lesquelles celles de déclin (disparition) d’ATC ou celles de transformation d’atelier collectif en une structure privée. Plusieurs facteurs de pérennité ou de manque de pérennité ont été mis en évidence, comme le renouvellement des adhérents et la transmission des valeurs coopératives, les capacités d’anticipation et les compétences de gestion, les évolutions du contexte territorial et de filière.

Abstract :

In order to support farmers in diversification initiatives, according to social demands on agriculture and food, various farmers' collective organizations have emerged over the last 30 years, aiming to pool resources, for instance collective workshops (ATC) or collective shops (PVC). Studies about agricultural cooperation are numerous, those related to these new structures are relatively few. The purpose of this paper is to shed light on the conditions of emergence for these collective structures, which often claim to be alternative agri-food models, and especially to assess their sustainability over time. Our analysis framework uses the theory of collective action and the concept of organizational

perenniality. We chose a qualitative methodological approach in order to carry out a retrospective analysis of the evolution of ATCs studied in the late 2000s. We therefore revisited eighteen of them in south-western France. The results show that, overall, there is a long-term organizational perenniality of ATCs with a great adaptation capacity to adapt to economic circumstances and a close attention to retain the values of cooperation. However, several trajectories have been observed, among which those of decline (disappearance) or those of mutation into a private structure. Several factors of sustainability or lack thereof were highlighted, such as the renewal of members and the transmission of cooperative values, anticipatory and management skills, changes in the territorial and sector contexts.

Introduction

Dans un contexte général d'interrogations concernant le modèle de développement issu de la modernisation agricole, se sont développées, depuis une trentaine d'années, des formes alternatives d'exploitations agricoles optant pour des stratégies de diversification où la transformation des produits agricoles et la commercialisation en circuits courts jouent un rôle important (Muller et al., 1989 ; Van de Ploeg et al., 2009 ; Mondy et al. 2010 ; Poisson et Saleilles, 2012). Développées notamment par des petites et moyennes exploitations (Gafsi et Delevers, 2015), ces stratégies visent l'amélioration des revenus des agriculteurs (Goodman, 2004) et génèrent des retombées économiques et sociaux pour les territoires (Renting et al., 2003 ; Ilbery et Maye, 2005). Très marginale dans les années 1990, la diversification des logiques productives et commerciales s'est affirmée progressivement pour constituer une tendance d'hétérogénéité croissante de l'agriculture et finir par acquérir une reconnaissance institutionnelle (Capt et al., 2014 ; Naves, 2016). Il s'agit d'une fabrique d'une nouvelle agriculture (Lemery, 2003) marquée par des logiques de re-territorialisation de l'agriculture et de la recherche du lien agriculteurs – consommateurs.

La tendance à la diversification, notamment le développement des circuits courts, s'est confortée ces dernières années, en phase avec des attentes sociales en matière de produits de qualité, de préservation de l'environnement, de proximité et d'ancrage territorial, etc. Pour accompagner les agriculteurs dans cette démarche de diversification, se sont émergées diverses initiatives de structures collectives visant à mutualiser certaines ressources au sein de collectifs d'agriculteurs, comme les ateliers de transformation collectifs ou les points de vente collectifs (Mondy et Terrieux, 2010 ; Poisson et Saleilles, 2012). Il s'agit notamment de configurations d'action collective de proximité (Lucas et al., 2014) mobilisant différentes formes de coopération agricole. Plus récemment, la seconde génération des circuits courts (Maye, 2013) présente des projets d'action collective s'appuyant sur des innovations technologiques et de nouvelles formes de gouvernance (Bouroullec, 2018). Se pose alors la question de la capacité de ces structures collectives à accompagner les agriculteurs confrontés au contexte socio-économique incertain ; ainsi que celle de leur capacité à se maintenir dans le temps.

Si les travaux sur la coopération agricole sont nombreux (Nicolas, 1988 ; Koulytchizky et Mauget, 2003 ; Filippi et al. 2008), ceux liés à ces nouvelles structures collectives sont plus rares. En dehors de quelques travaux fondateurs (Vincq et al. 2010 ; Olivier al., 2010 ; Mundler et Valorge, 2015), peu de travaux ont été consacrés à l'analyse des modalités d'émergence et d'évolution des nouvelles structures d'action collective. Ces dernières sont entreprises dans une logique d'autonomisation (Van der Ploeg, 2014) et de distanciation par rapport au modèle moderniste (Mondy, 2015). S'appuient sur les valeurs de solidarité entre adhérents, de démarches participatives et une dimension territoriale affirmée, elles sont a

priori à l'abri des difficultés de distanciation avec les adhérents que connaissent les structures coopératives traditionnelles (Barraud-Didier et al., 2012). Sont-elles pour autant solides pour s'adapter aux différentes évolutions structurelles et conjoncturelles et pouvoir jouer leur rôle de maintien des exploitations agricoles durables ? Quelles sont les trajectoires d'évolution de ces structures et quelles sont les conditions de leur pérennité ?

Partant de travaux d'étude des ateliers de transformation collectifs (ATC) réalisés, il y a une douzaine d'années (Mondy, 2010), et de travaux d'enquêtes conduits ces derniers mois, la présente communication vise à apporter un éclairage sur les trajectoires d'évolution de ces structures collectives. Il s'appuie pour cela sur l'analyse rétrospective de l'évolution d'une vingtaine d'ATC étudiée à la fin des années 2010. La problématique développée est celle de la pérennité de structures d'action collective se réclamant de modèles agroalimentaires alternatifs.

Dans une première section, nous présenterons notre cadre analytique et méthodologique. Le cadre d'analyse se réfère à deux notions : celle de l'action collective (Ostrom, 1990 ; Hatchuel, 2000 ; Meinzen-Dick et al., 2004) pour saisir les différentes formes d'action collective développées par les projets d'ATC, ainsi que leurs modes de gouvernance ; puis celle de pérennité organisationnelle (Mignon, 2009) pour apprécier les capacités d'adaptation des structures collectives et identifier les différents facteurs qui agissent sur leur pérennité. La deuxième section exposera les résultats des analyses. Elle montrera dans un premier temps un portrait des différentes formes d'actions collectives mobilisées par les ATC, avec un regard particulier sur leur dimension territoriale. Puis seront présentées les trajectoires types d'évolution des ATC. Enfin l'analyse montrera les conditions de pérennité en mettant l'accent sur l'importance des facteurs internes (structure et gouvernance) de ces collectifs, ainsi que des facteurs conjoncturels en lien avec l'évolution du contexte économique ou des politiques de collectivités territoriales. La troisième section discutera les résultats d'analyse et conclura sur les enseignements à tirer de ces expériences dans le débat sur les conditions de l'action collective

1. Cadre analytique et méthodologique

1.1. Cadre d'analyse : action collective et pérennité organisationnelle

L'action collective est une thématique qui a fait l'objet de nombreux travaux scientifiques, de plusieurs disciplines, ces dernières années (Amblard et al., 2018). Les travaux en économie s'intéressent aux choix des agents et aux mécanismes de coordination qui conduisent à l'émergence de l'action collective et à sa réussite (Olson, 1965 ; Ostrom, 1990 ; Meinzen-Dick et al., 2004). Les sociologues ont mis en avant l'importance des relations de pouvoir et l'établissement des règles (Crozier et Friedberg, 1977 ; Friedberg, 1993). Les sciences de gestion, adoptant une approche systémique, considèrent que l'action collective est une construction conjointe de savoirs et de relations (Hatchuel et Weil, 1992), qui englobe des dimensions de coordination, de conflits, de coopération, d'apprentissage entre acteurs (Hatchuel, 2000).

La littérature économique et managériale montre que la plupart des définitions de l'action collective mettent l'accent sur l'existence de quatre éléments fondamentaux (Girin, 1990 ; Ostrom, 1990 ; Hatchuel, 2000 ; Meinzen-Dick et al. 2004) : 1) l'implication d'un groupe d'acteurs autonomes, de diverses natures (individus, institutions, associations, etc.), portant des enjeux et intérêts plus ou moins divergents et ayant des degrés variés d'influence et d'implication ; 2) le partage d'un ou plusieurs objectifs au sein du groupe d'acteurs, ce qui fonde l'intérêt pour l'action collective, en lien par exemple avec la gestion de ressources communes ; 3) l'établissement de règles d'organisation et de fonctionnement, ce qui constitue

le mode de gouvernance de l'action collective. Ces procédures et modes de gouvernance sont souvent d'ordre général, permettant de cadrer l'action et laissant place à des ajustements et des arrangements au cours du temps. 4) Enfin l'existence de procédure et outils de suivi et d'évaluation des résultats de l'action, permettant d'apprécier ses performances et d'en partager les bénéfices ; ce qui constitue un élément fondamental pour la continuité et la pérennité de l'action.

Trois précisions méritent d'être soulignées à propos des initiatives d'actions collectives. Premièrement l'émergence de l'action collective n'est pas forcément toujours une action délibérée, formelle, résultant d'un choix rationnel et structuré de concertation d'acteurs concernant un enjeu ou une ressource commune. Elle peut prendre, dans un premier temps du moins, la forme d'actions diffuses et informelles, spontanées et émergentes, qui se structurent et se formalisent par la suite, progressivement et chemin faisant. Deuxièmement, dans le domaine agricole et de la gestion des ressources naturelles, les dynamiques d'action multi-acteurs sont souvent marquées par les conditions territoriales, en lien avec les dimensions matérielles (caractéristiques des ressources considérées), organisationnelles et/ou idéelles des territoires (Amblard et al., 2018). Plusieurs qualificatifs sont employés pour saisir cette dimension locale et territoriale, comme action collective décentralisée, ou action collective de proximité (Lucas et al., 2014). Troisièmement, les initiatives d'actions collectives sont certes souvent liées à des enjeux et des évolutions du contexte local ; mais des travaux récents mettent en avant le rôle des évolutions socio-économiques globales ou des politiques publiques dans les dynamiques collectives locales (Amblard et al., 2018 ; Lucas et Gassel, 2018). C'est le cas par exemple des démarches d'action collective visant à accompagner les logiques de diversification des agriculteurs (Muller et al., 1989 ; Van de Ploeg et al., 2009). Van der Ploeg (2014) considère les actions collectives entre agriculteurs alternatifs comme l'un des mécanismes de recherche d'autonomie de ces agriculteurs vis-à-vis du contexte global d'action du modèle productiviste de la modernisation.

Les dynamiques d'action collective, dans le cas d'accompagnement des projets de diversification des agriculteurs, se traduisent par la mise en place de structures collectives. Si les premières phases de l'émergence de ces dynamiques sont importantes dans la réussite de l'action collective, un défi majeur rencontre les structures collectives ; c'est celui de composer avec les différentes évolutions pour assurer leur pérennité. Comment faire vivre le projet, qui est au cœur de l'action collective, dans la durée et affronter les bouleversements ? La notion de pérennité peut renvoyer dans un sens commun, à la capacité de continuer dans le temps. Des structures pérennes sont des entités qui ont perduré et qui continuent à exister. Mais cette vision survalorise la continuité ou la stabilité au détriment du changement ; or pour se maintenir il faut évoluer, être en phase avec les évolutions du contexte. La notion de pérennité organisationnelle (Mignon, 2009) traduit bien cette injonction contradictoire. Selon l'auteur, il s'agit de « la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité » (p.75). L'entreprise doit évoluer tout en restant elle-même. La pérennité d'une organisation comporte alors deux volets contradictoires : changement et continuité. C'est combinaison récursive et non séquentielle de ces deux volets qui conduit à la pérennité organisationnelle.

La problématique du changement est fondamentale pour une organisation. Celle-ci développe des capacités et des processus d'adaptation pour s'ajuster aux évolutions subies d'origine externe ou interne. Pour les ATC, il s'agit par exemple de l'évolution du contexte socio-économique pour les évolutions externes, comme la crise aviaire ces dernières années, le fort développement des circuits courts ou le désengagement de collectivités territoriales

après un changement de majorité, etc. On peut citer pour les évolutions internes, le changement générationnel et le départ des membres fondateurs de la structure collective, l'arrivée de nouveaux membres, le manque de cohésion entre les acteurs participants, etc. Le processus d'adaptation concerne aussi l'anticipation des évolutions possibles, avec une capacité de reconnaissance des « signaux faibles » annonciateurs de nouvelles crises, adopter une vision de long terme, poursuivre de nouvelles opportunités et développer d'initiatives stratégiques, s'engager dans des innovations en s'assurant d'un équilibre entre les processus d'exploitation et d'exploration (March, 1991).

La question de la continuité renvoie à la présence d'une inertie de l'organisation ; car celle-ci permet une stabilité propice à sa survie dans un environnement changeant (Hannan et Freeman, 1989). C'est le principe de préserver un noyau dur, une identité forte, l'essentiel du projet initial par-delà les changements. Plusieurs éléments constituent un facteur de stabilité et contribuent à la constitution de ce noyau dur (Mignon, 2009), comme l'histoire, la tradition, les valeurs humaines, la fidélité du personnel, la gestion privilégiant l'investissement à long terme, la culture d'entreprise (Godelier, 2009), etc. Pour les exploitations agricoles, on peut citer le rôle de l'éthique (Macombe, 2009) ou de la coutume (DeBortoli et Palu, 2009) dans la pérennité de ces organisations. Pour les ATC, structures collectives s'inscrivant dans le processus de recherche d'autonomie des agriculteurs (Van der Ploeg, 2014 ; Mondy, 2015), le noyau dur peut être approché par les valeurs qui sont au coeur du projet de l'action collective. Ces valeurs concernent la solidarité et l'implication des agriculteurs participants, l'inscription territoriale, les pratiques éthiques et le renforcement du lien producteurs-consommateurs.

1.2. Méthodologie

Un ATC est un atelier agroalimentaire géré par un collectif d'agriculteurs-utilisateurs dans lequel les agriculteurs maîtrisent le processus de transformation de leurs produits. La commercialisation est propre à chaque producteur, mais dans certains cas une commercialisation collective d'une partie des produits peut être prise en charge par des ateliers ou des points de vente collectifs. Plusieurs types d'ateliers existent en fonction des produits transformés (viandes multi-espèces, volailles, fruits et légumes, céréales, miel, etc.). Ils peuvent être spécialisés ou diversifiés selon le nombre de produits transformés.

Ces formes coopératives de production sont apparues en France depuis une trentaine d'années, sous la forme de coopérative d'utilisation de matériel agricole (CUMA) ou d'organisations de producteurs (OP). Dans beaucoup de cas les collectivités territoriales ont accompagné la mise en place de ces structures collectives à travers notamment la procédure d'ateliers-relais et l'attribution d'aides publiques, dans le cadre de politiques d'aménagement et de développement rural. Ces soutiens se poursuivent aujourd'hui, notamment avec l'engouement ces dernières années autour des circuits courts de proximité et l'intervention plus affirmée des collectivités territoriales dans le domaine de l'alimentation et l'encadrement de ces circuits (Naves, 2016).

Le Sud-Ouest est le territoire qui a connu le plus grand nombre de créations d'ATC, à l'échelle de la France. Nous avons étudié 18 ATC qui se situent principalement dans l'ancienne région Midi-Pyrénées et quelques-uns dans les départements limitrophes. Ces ATC ont fait l'objet d'enquêtes dans une précédente étude à la fin des années 2000. L'approche méthodologique consiste à revisiter ces ATC pour voir ce qu'il advient et saisir leurs trajectoires d'évolution.

La collecte de ces données est basée sur la méthode de l'entretien avec des membres fondateurs et de nouveaux responsables dans ces structures collectives. Le guide d'entretien aborde dans un premier temps la question de la mise en place de ces structures d'action collective, en mobilisant les variables du cadre d'analyse de l'action collective. Les questions portent donc sur les acteurs impliqués (les leaders de l'action, les membres, les salariés, les acteurs d'appui, le rôle de chacun, les compétences, etc.), les objectifs et les enjeux (les motivations, le projet initial, les valeurs partagées, etc.), les règles de fonctionnement et de gouvernance (prise de décision, règlement intérieur, règles de bonnes pratiques, etc.) et les procédures de suivi et de gestion (contrôle du fonctionnement, suivi des résultats). La deuxième partie du guide d'entretien est consacrée à la question de la pérennité organisationnelle, avec ses deux volets : la capacité d'adaptation et la continuité. L'adaptation des ATC est appréciée à travers les évolutions de l'activité (produits, prestations, formes de commercialisation, volumes), de l'outil (nouveaux investissements en bâtiment ou matériel, évolution du salariat, organisation du travail, et projet de renouvellement de l'atelier) et le renouvellement des adhérents (arrivée de nouveaux, dispositif d'accueil, présence des fondateurs, élargissement du « noyau dur », entrée de nouveaux membres au conseil d'administration). La continuité, ou la préservation de l'identité, est étudiée à travers l'évolution des valeurs de l'ATC : en plus des valeurs classiques de la coopération (solidarité, participation), une attention particulière est accordée à la revendication territoriale, au respect de ces valeurs, à la capacité de transmettre ces valeurs aux nouveaux arrivants, etc. Les données de l'enquête ont été exploitées de façon à faire apparaître une typologie des ateliers fondée sur les éléments fondateurs de la pérennité des organisations : adaptation et identité organisationnelle.

2. Résultats

2.1. Les ATC dans le Sud-Ouest : projets d'action collective pour soutenir la diversification des exploitations

a- Une dynamique soutenue d'actions collectives

Comme lors des enquêtes menées dans le passé, les ateliers visités en 2019 sont pour la plupart situés dans la région Occitanie-Pyrénées-Méditerranée, ainsi que dans le département des Landes en région Nouvelle-Aquitaine (tableau 1). Cette géographie tient compte du fait que la plus grande partie des ateliers collectifs de transformation sont localisés dans le sud-ouest de la France où le recours à l'action collective pour la diversification des activités des exploitations agricoles a été à la fois précoce et important, et a bénéficié du soutien des fédérations locales des CUMA.

Numéro	Département	Date création	Type d'activités
1R	Aveyron	1974	viandes
2D	Haute-Garonne	1981	volailles
3C	Aude	1985	fruits
4M	hautes Pyrénées	1987	volailles
5V	Haute-Garonne	1989	volailles
6T	Tarn	1990	multi viandes

7A	Haute-Garonne	1990	volailles
8C	Landes	1990	volailles
9S	Aude	1993	multi viandes
10C	Haute-Garonne	1995	miel
11M	Gers	1999	multi viandes
12G	Hautes-Pyrénées	2001	multi viandes
13V	Ariège	2007	viandes
14D	Ariège	2008	fruits
15S	Gers	2010	multi viandes
16C	Aveyron	2011	viandes
17M	Landes	2011	autres
18L	Landes	2013	viandes

Tableau 1 : Caractéristiques des ATC

Les ateliers sont majoritairement consacrés à la transformation (découpe, conditionnement, production de conserves) des viandes de gros animaux (4 ateliers), des volailles maigres ou grasses (5 ateliers), ou des deux (5 ateliers dits « multi-viandes ») ceux qui transforment. Nous avons visité deux ateliers consacrés à la transformation (jus, conserves) des fruits, un atelier apicole et un atelier de production d'huile. Plusieurs ateliers de transformation de viandes envisagent ou commencent la transformation associée de légumes pour diversifier leur gamme ou l'enrichir de plats cuisinés. Cette répartition en faveur de la transformation de produits carnés (4/5 des ateliers) est bien plus importante que la moyenne nationale calculée lors du programme ATOMIC (2010-2014) à 43% (Mundler et Valorge, 2015), elle reflète deux localisations privilégiées des ateliers dans les zones d'élevage en moyenne montagne (Massif Central et Pyrénées) et près de bassins de consommation urbains pour la production de volailles.

Du point de vue des statuts juridiques, les ateliers sont majoritairement des coopératives, pour la plupart des CUMA mais aussi des SICA ou des SCIC qui témoignent alors de l'engagement des collectivités territoriales, nous avons constaté que trois ateliers collectifs qui étaient des CUMA lors de l'enquête précédente étaient devenus des SARL (ateliers 16C, 6T, 11M).

Un aperçu historique de la création des ATC permet d'identifier trois vagues de création d'ateliers : les pionniers fondés jusqu'aux années 1980, qui illustrent les premiers pas de l'agroalimentaire paysan ; la fin des années 90 a permis l'aboutissement de nouveaux projets assez semblables à leurs aînés ; enfin depuis 2010 une nouvelle période de création est fortement liée au développement de la vente en circuits courts et de proximité. La narration qui est faite des histoires des ateliers permet de déterminer quelques constantes pour ces trois générations d'ATC :

- les projets des premiers ateliers, qui émergent dans les années 80, ont mis longtemps à aboutir, les ateliers étant inaugurés dans les années 90-95 (ateliers 5V, 3C, 4M, 1R, 2D, 11M). Ils se heurtaient aux réticences de la profession agricole qui ne reconnaissait pas la diversification agro-alimentaire, à des difficultés financières car ils étaient souvent portés par des groupes d'agriculteurs installés sur des exploitations à l'équilibre économique précaire et manquant de moyens, par des néo-ruraux ou par des femmes. Il leur a même fallu convaincre les fédérations des CUMA que le matériel agricole pouvait aussi être constitué d'autoclaves... Ce sont donc des

histoires de projets alternatifs, de difficultés, de groupes soudés dans l'adversité, qui sont partagées dans les entretiens, que l'on a conduit avec les membres fondateurs ou leurs successeurs ; tous se sentent porteurs de cette identité particulière ;

- les ateliers des années 2000 (ateliers 10C, 14D, 9S) sont créés avec de moindres difficultés, la diversification par la transformation est moins déconsidérée par la profession en raison même de son importance économique pour les exploitations, le succès des pionniers permet de tenter de reproduire leur démarche. Dorénavant les élus locaux soutiennent les projets ou même en prennent l'initiative. Dans ces ateliers-là l'histoire des origines est peu évoquée, en tout cas peu partagée avec les nouveaux arrivants, elle semble peu constitutive de l'identité de l'ATC ;
- les membres des ateliers derniers nés (ateliers 17M, 15S, 18L) retrouvent pour nous parler le ton des pionniers, non qu'ils peinent à créer les ATC, ou qu'ils expriment le sentiment de mener une expérience originale et mal considérée... au contraire, ils expriment plutôt le fait d'être les porteurs des nouvelles formes de l'activité agricole, celles qui satisfont les consommateurs, et ils mettent en avant leur volonté de faire exister un collectif fort autour de cet outil.

b- Processus de mise en place des ATC : les ingrédients d'une action collective

L'action collective étant bien enracinée dans le secteur agricole, comme en témoigne l'histoire de la coopération agricole, on pourrait imaginer que la mise en place d'un ATC est une simple affaire : un groupe d'agriculteurs qui se lance dans l'acquisition d'un outil collectif, avec l'appui des organisations classiques de l'encadrement de l'agriculture. Mais la réalité est bien plus compliquée ; la mise en place de ces nouvelles structures de coopération est le résultat de dynamiques singulières et qui dépassent dans plus part des cas les frontières du secteur agricole. Le cadre analytique de l'action collective nous permet d'identifier les caractéristiques partagées dans ces dynamiques.

Derrière les initiatives des ATC se trouvent souvent trois groupes d'acteurs : des agriculteurs engagés dans une forme de diversification via la transformation et la vente directe, des élus locaux de collectivités territoriales qui expriment la volonté de créer des emplois ou de maintenir des exploitations agricoles sur leur territoire et des agents de développement agricole soucieux d'accompagner les agriculteurs qui entreprennent des projets de diversification. Chaque catégorie d'acteurs comprend une diversité. Ainsi chez les agriculteurs il y a ceux animés par un projet agricole alternatif et poursuivant un idéal de développement local (agriculteurs alternatifs, néo-ruraux) et ceux qui se posent moins la question du modèle agricole, mais qui cherchent une diversification productive génératrice de plus-values. Chez les élus on peut trouver beaucoup de maires de communes rurales, des élus des communautés de communes ou des conseillers départementaux. Les agents de développement appartiennent à différentes organisations de développement agricole (réseau CIVAM, FDCUMA, Chambre d'Agriculture, Mission Agro-Alimentaire Pyrénées, etc.). Ces trois catégories de groupes participent pratiquement dans toutes dynamiques de création d'ATC, mais le groupe porteur de projet et leader diffère d'une dynamique à l'autre. Dans dix des dix-huit ATC (ex. ateliers 13V, 5V, 3C, 1R, 9S), le projet de création de l'atelier est porté par les producteurs animés dans la majorité des cas par l'idée de faire vivre des petites d'exploitations agricoles confrontées aux contraintes productives locales. Cinq autres ATC (ateliers 4M, 2D, 6T, 8C, 11M) sont nées de dynamiques impulsées et animées par un tandem de producteurs et d'élus locaux, traduisant une forte volonté de développement local par la

diversification dans les exploitations agricoles. Dans deux cas (ateliers 16C, 18L), les élus locaux ont été à l'origine de la dynamique de création des ATC. Enfin, on a un ATC (atelier 12G) qui est née d'une initiative portée par un organisme de développement agricole (les élus de la Chambre d'Agriculture).

L'objectif principal de la création des ATC est économique. En effet, ces ateliers représentent une solution pour développer, voire maintenir dans certains cas, des exploitations en permettant aux agriculteurs de pratiquer la vente directe de leurs produits. L'un des objectifs affichés par les fondateurs est de capter la plus-value. Le recours à une action collective se fait en raison du coût élevé de ces outils, qu'il est presque impossible pour un agriculteur de supporter seul. Cet objectif de développement des exploitations rejoint la volonté de développement local d'élus locaux de territoires ruraux souvent menacés par la déprise. Ainsi lors de leur création, les ateliers de la première génération étaient pensés comme de véritables moyens de survie. Leurs fondateurs vivaient la création comme une nécessité absolue. A côté de cet objectif économique légitime, il y a aussi dans les deux tiers des dynamiques d'ATC, l'objectif de participer à un projet de développement local contribuant à l'attractivité du territoire. Enfin un troisième type d'objectif présent dans la majorité des ATC (11 des 18), est d'ordre social. L'action collective et l'atelier est vécu comme un lieu de socialisation, d'entraide, de partage et vie collective. Des fois ces objectifs se trouvent en opposition. On trouve par exemple (i) des groupes qui vont favoriser la pérennisation de l'outil économique aux dépens de l'action sociale, les membres du bureau et/ou des salariés assument la gestion au quotidien, les adhérents sont peu mobilisés dans les prises de décision mais attendent un service, la vie collective est faible ; (ii) d'autres, le plus souvent dans les ateliers pionniers ou parmi les plus récents, ont conservé la volonté d'animation du groupe social, les objectifs d'entraide, de développement « alternatif », de socialisation restent importants, mais ceci peut s'accompagner d'une relative fragilité économique des structures.

Les fondateurs des ATC, qui poursuivaient dans la plupart des cas un idéal de développement local et partageaient des valeurs d'entraide et d'autonomie, ont choisi des statuts coopératifs pour ces structures (16 des 18). Ces statuts traduisent une volonté d'une gouvernance basée sur la participation et la mobilisation collective. Des règles concernant l'adhésion à l'ATC, la répartition des responsabilités, le fonctionnement de la structure, l'utilisation de l'atelier, le respect des normes réglementaires... sont établies. Dans la majorité des cas, des règlements intérieurs sont définis et arrêtés. Toutefois dans la pratique, la participation des adhérents, le respect des règles restent variables d'un atelier à l'autre. Plusieurs facteurs rentrent en jeu, notamment le style de gestion des responsables de l'atelier ainsi que le nombre d'adhérents. On constate par exemple que certains perpétuent une gouvernance qui repose sur un petit nombre de membres réellement actifs, qui se relayent pour les responsabilités dans le bureau. Dans ce cas, la gouvernance est basée sur le partage de valeur et la confiance entre les membres. Dans les ateliers de création récente, on pratique une gouvernance qui peut s'inspirer de celle des ateliers de première génération : grande mobilisation collective, rappel régulier des objectifs, des règles en vigueur. Mais on constate que cela est encadré par des règlements intérieurs contraignant à la participation aux activités décisionnelles (obligation de présence aux réunions, renouvellement anticipé des bureaux...). Dans certains ATC, on exige de tous les adhérents une participation à un minimum de travail collectif dans l'atelier pour maintenir l'esprit du collectif, comme les journées de travail mutualisé.

En ce qui concerne les procédures de gestion et de suivi de résultats, il y a une réelle différence entre les ateliers. De manière générale, la tâche de suivi administratif et financier est assurée par le secrétariat de l'atelier, souvent un adhérent bénévole. Dans certains ateliers, c'est un salarié polyvalent (à temps partiel) mis à disposition de l'atelier par une mairie (atelier 4M) ou la Fédération départementale des CUMA (atelier 9S) qui assure cette mission. En plus de la comptabilité et de la gestion, le secrétariat de l'atelier est en charge de la facturation, des relations avec les coopérateurs, de l'administratif et de la gestion du planning de l'utilisation de l'atelier. Les ateliers qui ont une personne qualifiée pour la gestion administrative et le suivi (ateliers 3C, 17M) se portent mieux et ont su éviter les répercussions des crises conjoncturelles, grâce notamment à la vigilance des gestionnaires et leur capacité d'anticipation.

2.2. Pérennité des ATC

a- Des structures plutôt pérennes

Les résultats montrent que majoritairement les ATC sont pérennes. En effet, les 2/3 des ateliers ont su s'adapter et garder les valeurs qui ont fondé leurs projets initiaux (figure 1). Les six ateliers non pérennes comprennent trois ateliers ont cessé leurs activités entre 2010 et 2019 et trois qui sont sortis du cadre d'action collective pour devenir des entreprises privées. Les 2/3 des ateliers pérennes comprennent 4 ATC qui sont en phase de croissance et 8 en régime de croisière et de maintien. Les deux présentent un degré plutôt équivalent d'attachement aux valeurs, de moyen à fort ; mais les premiers montrent une capacité d'adaptation plus forte que les second, qui présentent eux une plus grande inertie.

Les ateliers en phase de croissance sont ceux qui ont su s'adapter en entreprenant soit de nouveaux investissements, de diversification ou d'élargissement de la gamme des activités et/ou de renouvellement du collectif d'adhérents. Par exemple, dans le contexte de crise avicole de ces dernières années, les responsables de l'atelier 15S ont entrepris des investissements nécessaires pour rajouter une nouvelle chaîne de production de volailles maigres à côté l'activité du canard gras. Puis dans l'optique de la labellisation en agriculture biologique (AB), ils ont abandonné l'activité canard gras pour une diversification dans d'autres viandes tout en AB (porcs, ovins, veaux). Enfin dans un objectif de valorisation des bas morceaux, les responsables envisagent de mettre en place une légumerie pour la réalisation des plats cuisinés en daube. Cet atelier connaît une forte dynamique de croissance qui s'est traduite par beaucoup d'installation de jeunes hors cadre familial et par un fort taux de renouvellement d'adhérents avec une bonne implication de leur part. On observe le même constat à l'atelier 3C où les responsables montrent une grande capacité d'anticipation et ils ont entrepris donc une diversification commerciale importante (création d'une marque collective, commercialisation d'une partie des produits transformés) permettant aux jeunes de s'installer en leur assurant des débouchés. Ils ont développé aussi de nouvelles activités, en plus de la transformation des fruits (jus, conserves), comme la production de fruits secs (amandes) et de l'huile d'olive. Les responsables des deux ateliers prêtent une attention particulière à l'entretien des valeurs du collectif : faire des journées de portes ouvertes avec une transformation collective, une veille pour un mélange entre agriculteurs en AB et ceux en conventionnels (atelier 3C) ou exiger présence des nouveaux entrants aux réunions du conseil d'administration (atelier 15S), etc.

jeunes et revitaliser les ateliers : rajouter une ligne de steak haché, une ligne de légumineuses, travailler sur l'autonomie énergétique des ateliers, etc.

Les ateliers qui ont décliné et disparu sont caractérisés par leur incapacité à réagir à des événements structurels comme les modifications récurrentes des normes sanitaires, ou conjoncturels, par exemple les épisodes de grippe aviaire. Ces ateliers présentent pourtant un attachement aux valeurs coopératives. Par exemple l'atelier 1, bien qu'attaché aux valeurs de solidarité et d'action collective, a dû fermer ses portes à cause de la fermeture de l'abattoir local (15 km). Mais l'atelier était déjà en difficulté économique par manque d'atteinte du niveau d'activité suffisant (transformation de 60 tonnes de viandes/an pour un volume prévisionnel de 120 tonnes/an) pour faire face aux coûts d'amortissement et du fonctionnement. Les ateliers 2D et 7A se sont trouvés dans le même cas du point de vue viabilité économique. Le contexte de la crise aviaire ces dernières années, cumulé avec le besoin de gros investissements pour la mise aux normes et le manque de renouvellement des adhérents, qui s'est traduit par des volumes d'activité insuffisants pour couvrir les coûts, ont conduit à la fermeture des deux ateliers.

En ce qui concerne les ateliers qui ont évolué vers des structures privées, plusieurs facteurs ont joué. Le manque d'engagement des adhérents dans le cas des ateliers 16C et 6T, qui était mis en place par une volonté institutionnelle forte, cumulé avec des difficultés de gestion, ont conduit à la reprise de ces ateliers par des anciens salariés (boucher pour 16C, chef d'atelier pour 6T). Le facteur de la maîtrise de la compétence technique est aussi important dans la privatisation de l'atelier 17, qui a été repris par le bouché embauché il y a quelques années auparavant. Lorsque des salariés sont amenés à jouer un rôle grandissant dans la pérennisation de l'outil, qu'ils aient de façon quasi exclusive les compétences techniques indispensables (c'est par exemple le cas des bouchers dans les ateliers de découpe de viande de gros animaux), ou qu'ils soient seuls à connaître l'ensemble des dossiers administratifs et comptables, cela peut transformer la trajectoire de l'atelier.

b- Trajectoires d'évolution des ATC

Les trajectoires d'évolution des ateliers en croissance montrent le rôle déterminant de certains facteurs (figure 2), comme l'attraction et l'implication de nouveaux adhérents (et par conséquent l'augmentation des volumes d'activité), la réorientation des activités par la diversification des activités ou des marchés. Des ateliers ont pu attirer de nouveaux adhérents en approfondissant leur spécialité via une innovation de produit ou de procédé, en proposant d'offrir de nouvelles prestations et/ou en recherchant de nouveaux marchés comme la restauration collective organisée par les collectivités locales. Ces innovations nécessitent souvent des investissements importants mais, parce qu'elles soudent le collectif dans de nouveaux projets, elles sont aussi un facteur de sa remobilisation, et de ce fait elles contribuent à la pérennité de l'atelier qui se reconstruit un avenir.

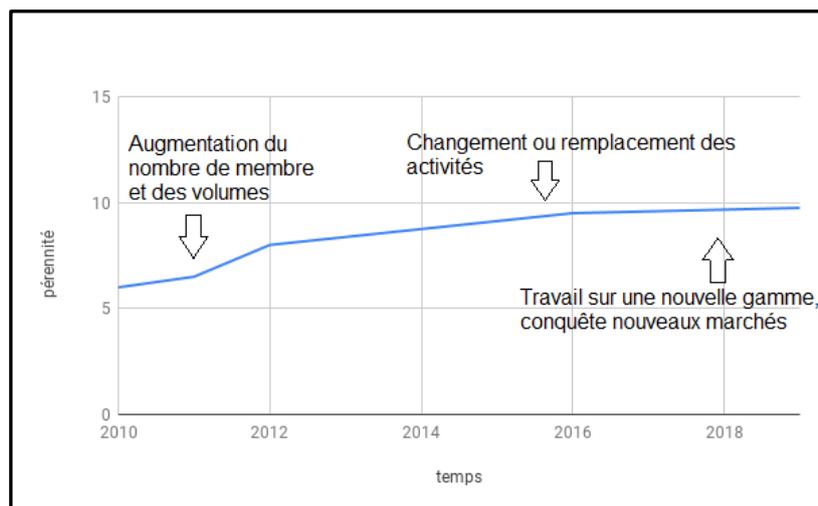


Figure 2 : Itinéraire type des ateliers en croissance

Dans un premier temps, on cherche d'abord à « faire tourner » l'outil pour assurer des revenus dans la période de démarrage où les charges financières sont élevées, pour ce faire il faut avoir des volumes assez importants et subsidiairement un groupe d'adhérents assez nombreux ; certains ateliers pouvant se satisfaire d'une activité assurée pour l'essentiel par un nombre limité de gros apporteurs (ateliers 3C et 18L). Ces groupes sont vigilants à répondre à l'évolution de la demande dans deux domaines : ils acceptent de faciliter l'arrivée d'adhérents en pratiquant la « porte ouverte » et accroissant le nombre d'adhérents mais aussi en investissant pour accueillir des activités nouvelles (projet d'un moulin à huile d'olive pour l'atelier 3C) ; ils prennent en compte les évolutions des marchés et innovent aussi dans les produits proposés (la prospection des marchés de restauration hors-domicile conduit certains à investir dans des chaînes de fabrication de steak haché, et plusieurs ateliers travaillent à l'installation de légumeries pour produire des plats cuisinés moins carnés).

La trajectoire des ateliers en maintien est marquée par la rencontre de problèmes variés mais ces problèmes ne submergent pas le collectif au point de ne pas être capable de rechercher une solution, même s'il leur est difficile de s'accorder et de la mettre en œuvre, comme le montre la figure 3.

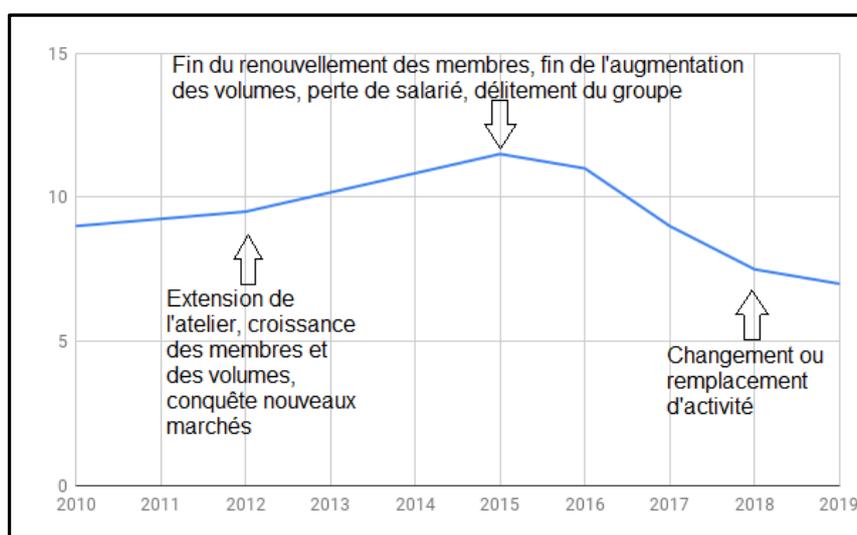


Figure 3 : Itinéraire type des ateliers en maintien

Après une période de croissance où il y a augmentation des membres et des volumes et/ou des débouchés, on constate l'apparition de problèmes divers. Les plus graves sont ceux liés à la gestion des hommes : manque de renouvellement des adhérents qui entraîne une baisse des volumes et la perte de rentabilité ou départ de salariés devenus essentiels au fonctionnement de l'outil. Toutefois dans le cas de la filière volailles grasses les modifications des habitudes de consommation et les deux épisodes de grippe aviaire ont contribué à une baisse importante des volumes transformés. Malgré tout ces ateliers parviennent à prendre des décisions importantes : diversification des activités (ajouter la transformation porcine aux volailles) ou une modification cruciale d'orientation (abandon des volailles grasses au profit des volailles maigres, certification en AB).

En fin la trajectoire des ateliers qui ont décliné et disparu est caractérisée par l'incapacité de ces ateliers à réagir à des événements structurels comme les modifications récurrentes des normes sanitaires, ou conjoncturels, par exemple les épisodes de grippe aviaire. Ils ont connu une baisse progressive des effectifs et des volumes transformés (figure 4), le point de non-rentabilité étant ensuite atteint. Le vieillissement des adhérents a souvent provoqué une démobilisation : les décisions d'adaptation ont tardé, ont été repoussées ou refusées par des adhérents en fin de carrière, et lorsqu'il s'agit de se mettre en conformité avec des normes sanitaires, la cessation d'activité s'impose.

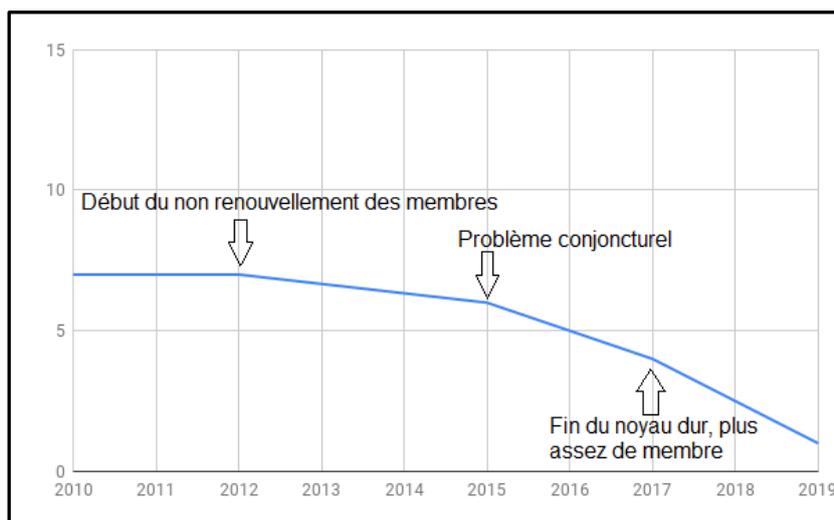


Figure 4 : Trajectoire type ayant conduit 3 ateliers à la fermeture

c/ Les facteurs de pérennité des ATC

Nous avons recensé trois facteurs de pérennité communs aux ateliers en maintien et croissance : les acteurs, la capacité d'anticipation, le rôle de l'atelier dans le développement territorial.

Au premier rang des facteurs de pérennité on trouve la capacité à renouveler les *groupes humains* qui animent et utilisent l'atelier. Les ateliers en croissance ou en maintien se sont rendus capables d'accueillir de nouveaux entrants, même lorsqu'ils ne ressemblent pas aux membres du collectif préexistant ; nous avons repéré des groupes dans lesquels coexistent des agriculteurs en AB ou pas (ce qui les conduit à une organisation rigoureuse des phases de transformation pour garantir les normes sanitaires liées aux deux modes de production), des

acteurs issus du territoire ou allochtones, ces groupes composites considèrent leur hétérogénéité comme une richesse plus que comme un frein. Dans les ateliers en croissance on insiste sur la nécessité de former les nouveaux entrants au fonctionnement de l'atelier, au-delà de la mise en œuvre des moyens techniques ils développent une formation à la gestion de l'atelier et préparent les nouveaux à assumer un jour des responsabilités dans les bureaux.

De ce fait, les responsables de ces ateliers sont *capables d'anticiper* les changements car les éléments de gestion sont connus et partagés. De même qu'ils savent anticiper les besoins en adhésions, ils diversifient leur production, élaborent de nouveaux produits, organisent la communication aussi bien autour des produits que de l'outil. L'atelier 16 a changé ses productions du tout au tout, éliminant les volailles grasses au profit des poulets de chair, puis se spécialisant dans la transformation de produits en AB. On peut rappeler aussi les grands changements entrepris par les responsables des ateliers 3C et 14D, évoqués plus haut (développement de marque collective de l'atelier, nouvelles activités : moulin à huile, transformation des châtaignes).

Enfin ces ateliers sont reconnus pour leur rôle dans le *développement territorial*. En effet, au-delà d'un appui indéniable au développement agricole à proximité du site de l'atelier, ce qui était bien souvent le projet lors de la création, ces ateliers les plus dynamiques sont pensés par les agriculteurs, les élus, voire par la profession agricole (cas des ateliers 3C et 12G), comme des outils nécessaires à la sécurisation d'une activité dans un espace parfois élargi au-delà des limites départementales (l'atelier 3C a 345 membres issus de 5 départements), le rôle d'appui de l'outil de transformation à l'installation agricole ou au maintien est largement reconnu ; les emplois de l'atelier, occupés par des habitants du territoire proche du site, comptent autant que ceux des fermes qui le fournissent.

Quels sont alors les facteurs qui obèrent la pérennité des ATC ? Ils sont aussi au nombre de trois : le facteur humain à nouveau, la conjoncture, les relations aux élus.

Le facteur *humain* reste la première cause de fragilité des ateliers en maintien les moins capables d'adaptation (ateliers 12G, 1R et 8C), ou de ceux qui ont disparu (13V, 2D, 7A), voire des ateliers privatisés (6T, 16C et 11M) : nous avons vu là des groupes incapables de s'adapter au changement générationnel et dont les effectifs se sont délités, disparition du noyau dur, manque de renouvellement de leur gouvernance, forte dépendance aux compétences de salariés-clés contribuent à une fragilité souvent reconnue lors des entretiens. Les dirigeants y font état d'une forme de lassitude voire d'épuisement, mais résistent autant que faire se peut pour sauver un outil essentiel à leurs yeux. Certains collectifs sont confrontés à de forts déséquilibres entre apporteurs qui conduisent à des formes de privatisation larvée : un adhérent peut être le plus gros utilisateur, rendant difficile l'utilisation de l'outil par les autres, devenant aussi celui dont dépend la survie économique, s'il devient président ou s'il héberge l'activité (atelier 10C), comment démêler les intérêts particuliers et collectifs ? Ceci traduit aussi le fait que les valeurs de la coopération sont souvent entamées, la figure 1 montre qu'ils n'ont pas un score « valeurs » élevé : le non-renouvellement générationnel s'accompagne de la difficulté à maintenir la « porte ouverte », les principes d'égalité entre les membres peuvent être bafoués, dès lors l'adhésion du collectif à l'atelier va s'amenuiser.

La deuxième piste d'explication repose sur des difficultés *conjoncturelles de marché* : nous avons constaté une difficulté sectorielle sur les marchés du miel et du canard gars. Dans le cas du miel, l'irrégularité interannuelle des récoltes a conduit le responsable de la CUMA à rechercher du miel de plus en plus loin en Espagne et au Portugal pour assurer le fonctionnement de l'atelier qui devient une entreprise de transformation et vente, ceci permet l'équilibre financier mais n'est pas bien perçu par les adhérents qui y voient une perte de sens et s'interrogent aussi sur la réaction de la clientèle s'il y a une confusion sur l'origine des miels.

La filière du canard gras, qui a été dans le Sud-Ouest à l'origine des CUMA pionnières, connaît une transformation profonde. D'une part, la production et la consommation ont énormément augmenté depuis vingt ans, mais les ateliers revendiquent une qualité du produit liée aux techniques de gavage qui les distinguent des grandes entreprises du secteur et justifient des prix plus élevés que ceux que l'on trouvera en GMS, c'est un facteur de diminution des ventes. Il se combine avec des changements de pratiques alimentaires, la clientèle jeune se détournant du foie gras au nom du bien-être animal. À ceci s'ajoutent les règlements pris après le second épisode de grippe aviaire en 2017, qui interdisent de mélanger les espèces élevées à la ferme, contraignant à une reconfiguration des parcs d'élevage et des circulations. Dans ces conditions des fermes de petite taille abandonnent la production de volailles grasses, qui demande beaucoup de travail pour un marché saisonnier, au profit des volailles maigres. Les ateliers qui ont conçu des lignes de transformation spécifiques aux palmipèdes gras s'en trouvent très bousculés et tous n'ont pas la capacité à réagir (deux -2D et 7A- des trois ateliers fermés, trois des ateliers en maintien les plus fragiles -5V, 4M, 8C- entrent dans cette catégorie).

A contrario, une forte augmentation de la demande peut s'avérer tout aussi difficile à maîtriser, beaucoup d'adhérents se questionnent sur l'adaptation au succès de la vente en circuits courts. Ces ateliers reflètent souvent les difficultés qu'ont leurs adhérents à prendre des décisions à l'échelle de la ferme : faut-il répondre à toutes les sollicitations d'acheteurs, explorer de nouvelles manières de vendre et si oui, comment augmenter la production alors que la surface ou le travail ne peuvent s'accroître? Si les ateliers en croissance se proposent d'aider leurs adhérents à opérer les adaptations, les plus en difficulté peinent à proposer des solutions car il leur faut répondre aux mêmes questions, un salarié peut alors être la personne qui aiguillera dans la bonne direction, mais un collectif peu dynamique aura des difficultés à prendre des décisions d'augmentation de la production. On peut aussi rencontrer des groupes pour lesquels le succès des circuits courts est une forme d'institutionnalisation à laquelle ils n'adhèrent pas, et notamment lorsqu'il s'agit de répondre aux demandes des collectivités territoriales.

Le rôle des élus change aussi, au cours des décennies précédentes ils ont pu participer activement (entre autres en aidant les ATC) au développement agricole, dans certains territoires très ruraux le maire était aussi souvent agriculteur. Aujourd'hui les lois (Plan Barnier pour l'AB, Loi d'Avenir pour l'agriculture, Loi EGAlim pour l'alimentation) leur enjoignent de favoriser un approvisionnement local et/ou en AB dans les restaurations collectives dont ils ont la charge, quand on ne les encourage pas à mettre en place des Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) d'une ambition plus vaste. Ceci les conduit à vouloir renouveler leurs relations aux ATC : il ne s'agit plus d'encourager les agriculteurs à pratiquer la vente directe mais d'en faire les partenaires de l'alimentation locale, or ce marché peut ne pas les intéresser ou les effrayer encore un fois parce que l'atelier comme les fermes ont des difficultés à s'y adapter.

Les élus locaux ont aussi changé pendant la période : certains ont été battus et/ou remplacés, d'autres sont toujours là, mais de façon générale leur attitude vis-à-vis des ateliers a changé. Dans nos travaux précédents nous avons constaté que les ateliers étaient soit fortement soutenus par les élus locaux (certains ateliers ont été créés par des élus, d'autres ont reçu leur appui financier ou la caution de la collectivité territoriale) soit ne suscitaient aucune mobilisation de leur part. Dans le cas où le soutien des élus est fort, plus encore lorsque l'atelier est leur création, une défaite électorale peut avoir des conséquences extrêmement dommageables (perte de soutien financier, renégociation de loyers...) et précariser fortement l'outil comme les fermes qui en dépendent.

d/ L'influence croisée des contextes territoriaux et de filière

Les ateliers de transformation sont fortement ancrés dans leurs territoires, mais ils sont aussi partie prenante des filières agricoles, en ceci qu'ils sont souvent la traduction d'une activité agricole importante (l'élevage) ou conçue comme identitaire (l'élevage de palmipèdes gras), mais aussi qu'ils peuvent avoir reçu le soutien des élus locaux. Les agriculteurs qui en sont membres adhèrent à l'idée que les ateliers contribuent au développement local, au tout au moins au maintien de l'activité agricole, voire a minima au maintien de leur propre activité.

De ce fait, nous constatons une influence croisée entre l'atelier et le contexte local. Les grands ateliers de découpe de viande localisés dans les secteurs où l'élevage est prédominant incarnent l'importance de cette filière dans la vie économique du territoire, les élus locaux sont souvent à l'initiative de leur fondation, certains élus qui étaient aussi agriculteurs ayant pu les diriger. Regroupant plusieurs centaines d'adhérents et drainant donc la production d'un large bassin ils sont pensés comme des pivots de la vie locale. En pareil cas l'évolution de l'atelier a un impact qui dépasse largement les intérêts de ses membres, c'est parfois un atout pour obtenir des aides publiques, mais c'est aussi la raison pour laquelle il faut garantir l'efficacité économique de l'outil, ce qui conduit à mettre en place des modalités de gouvernance inspirées de l'entreprise privée, à avoir recours au salariat pour accomplir les opérations techniques ou administratives essentielles et finalement à perdre un ensemble de valeurs que le statut coopératif devrait incarner et démobiliser les adhérents.

Nous avons a contrario aussi vu un atelier disparaître (atelier 7A) car s'il avait permis le maintien d'exploitations diversifiées et de petite taille, il ne correspondait pas à l'orientation agricole locale tournée vers les grandes cultures et porteuse d'un appétit foncier. Le renouvellement des tenants des petites fermes ne pouvant se faire lors de leur départ à la retraite, les surfaces ont été absorbées par les voisins, qui n'ont pas de stratégie de diversification. Fermeture de l'atelier faute de membres.

Les ateliers de transformation de palmipèdes gras sont dans une situation médiane car ils ont été touchés de façon indirecte par les épisodes de grippe aviaire. Lors de la première crise (2015), leur activité a fortement décru par manque d'animaux à transformer, ceux-ci ayant été éliminés pour prévenir l'extension de l'épidémie, mais ils ont pu recommencer à travailler dès que les élevages se sont regarnis. En revanche, le deuxième épisode (2017) a été suivi par une réglementation sur l'élevage de volailles, difficile de mettre en place sur des exploitations de petite taille. Dès lors, les agriculteurs ont dû choisir entre les animaux à élever, le revenu généré par la vente des produits dérivés des palmipèdes gras étant très saisonnier, beaucoup ont choisi d'y renoncer. Les ateliers se sont vidés d'une partie de leurs activités, certains outils (pour la mise en conserve par exemple) n'ont plus été utilisés et il a fallu réviser les stratégies des ateliers, prospecter de nouveaux adhérents, concevoir de nouveaux services... L'atelier 4 est dans une situation proche en raison de la chute de production de miel en proximité, elle s'est donc tournée vers une activité de transformation et négoce de miel acquis dans la péninsule ibérique.

3. Discussion et conclusion

L'agriculture est un secteur où l'action collective est bien développée depuis fort longtemps. Avec la modernisation de l'agriculture, depuis les années 1960, l'action collective est structurée notamment par la coopération agricole, en lien avec par l'appareil d'encadrement agricole (les organisations professionnelles agricoles). Toutefois depuis les années 1980 de nouvelles initiatives d'action collective, s'inscrivant dans le modèle alternatif à la modernisation, se sont développées pour soutenir les stratégies de diversification des exploitations agricoles. Le but de la présente communication est d'apporter un éclairage sur l'importance de ces actions collectives et surtout d'analyser leurs pérennités dans le temps.

Nous avons montré à travers les ATC étudiés qu'il y a une dynamique importante d'actions collectives dans le Sud-Ouest de la France. Cette dynamique initiée depuis bien longtemps, s'est vue renforcée dans les années 1990 et 2000, avec notamment le développement des circuits courts et la demande des produits locaux et biologiques. Les agriculteurs qui poursuivent des stratégies de diversification agricole s'appuient sur les ATC pour à la fois développer des activités génératrices de plus-value, importante pour le modèle économique de leurs exploitations, et aussi pour avoir une certaine autonomie par rapport au modèle agro-industriel issu de la modernisation. On l'a vu les acteurs impliqués dans la mise en place des ATC sont les producteurs eux-mêmes, mais aussi des acteurs non-agricoles (des élus de collectivités proches du mode agricole ou sensibles au rôle de l'agriculture dans le développement local) et des acteurs de développement agricole ouverts aux projets sortant du modèle agricole moderniste (le réseau des CUMA et les CIVAM, pour les ATC). Ces résultats de l'importance de l'action collective comme levier de recherche d'autonomie vont dans le même sens que ceux présentés par Lucas et Gasselin (2018) à propos des expériences d'actions collectives d'éleveurs dans le cadre des CUMA pour le développement de pratiques agroécologiques et une valorisation optimale des ressources.

En ce qui concerne l'évolution des structures collectives, nous constatons que les formes de l'action collective sont variées dans leur mise en œuvre alors que tous les ATC s'en réclament. Nous avons pu voir des ateliers où l'action collective reste un facteur cardinal de l'identité de l'atelier, et qui ont toujours des pratiques quotidiennes de travail comme de prise de décision. D'autres ont développé des formes d'organisation largement inspirées de celles de l'entreprise privée : peu ou plus d'action collective, recours au salariat pour des gestes techniques majeurs et/ou pour des activités administratives qui font des salariés les gestionnaires véritables de l'outil et qu'on s'inquiète davantage du sort de l'atelier lorsqu'ils le quittent que lorsque le président s'en va. voire même certains ateliers ont été privatisés, pour devenir des entreprises privées. Entre ces deux extrêmes nous avons vu des formes hybrides qui divergent par le degré d'implication des adhérents dans les décisions, le partage des valeurs du collectif, l'organisation de la présence de gros apporteurs ou encore le recours aux salariés.

La question de l'évolution de la gouvernance dans les structures collectives n'est pas uniquement liée la question de l'attachement à des valeurs coopératives ou celles des formes d'organisation inspirées du monde entrepreneurial. Nous avons aussi vu que des ateliers avaient des difficultés à développer une gouvernance qui garantisse leur pérennité ; beaucoup de dirigeants manquent de temps ou sont lassés d'une mission exercée trop longtemps. Mais on constate aussi un manque de compétences de gestion de coopérative ou de ressources humaines qui obèrent la survie de ces outils. Enfin, dans les ateliers fondés par les pionniers peuvent persister des formes de gouvernance « familiales », justifiée par la connaissance interpersonnelle mais inadaptées à des collectifs qui ont évolué, et dans lesquels la majorité des membres n'est plus mobilisée par l'action collective mais attend de l'atelier une prestation plus qu'une occasion de socialisation. Le facteur humain, avec la problématique du changement générationnel ou celles des compétences techniques et managériales nécessaires à la conduite de l'atelier collectif, joue un rôle important dans la pérennité des structures collectives.

Au-delà de ces facteurs internes (gouvernance ou facteur humain), il y a aussi des facteurs externes comme les évolutions du marché des circuits courts ou le développement de la problématique de l'alimentation de proximité. Ainsi les facteurs du contexte territorial et de filière jouent un rôle important à la fois dans le processus de mise en place des ateliers collectifs, mais aussi dans leur pérennité. Ceci est bien mis en évidence avec le rôle des élus

dans la mise en place des ATC et par conséquent l'impact des évolutions de ce rôle sur les ateliers. Cette dimension territoriale est inhérente à toute action collective de proximité. A ce propos nos résultats rejoignent les récentes études sur les conditions territoriales de développement de l'action collective (Amblard et al., 2018).

L'expérience des ATC montrent à la fois que les structures collectives d'appui à la diversification des agriculteurs présentent globalement une certaine pérennité organisationnelle ; mais en même temps elles affrontent ces difficultés importantes en lien avec des évolutions structurelles internes (passage de relais, évolutions des appuis, compétences, mobilisation) et des défis conjoncturels. Le fait d'afficher un attachement fort à des valeurs de coopération et de solidarité, en lien notamment au caractère alternatif qui marque ces collectifs d'agriculteurs, présente certes un élément important pour la pérennité, mais il n'est pas suffisant. Il faut tout d'abord l'entretenir et le préserver et ensuite être capable d'engager les changements nécessaires pour s'adapter aux nouveaux défis.

Références bibliographiques

- Amblard, L., Berthomé, G.E.K., Houdart, M., Lardon, S. (2018). L'action collective dans les territoires. Questions structurantes et fronts de recherche. *Géographie, économie, société*, 20(2), 227-246.
- Bouroullec, M., 2018, Les mécanismes de gouvernance des «nouveaux» circuits courts collectifs: un défi pour leur durabilité. Communication aux 12es Journées de Recherches en Sciences Sociales de la SFER, Nantes, 13-14 décembre 2018.
- Capt D., Lepicier D., Leseigneur A., 2014, « Le rôle des territoires de projets infra-régionaux sur l'agriculture et l'alimentation. Le cas du développement de circuits de proximité », *Géocarrefour*, 89(1-2), 105-113.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Le Seuil, Paris.
- De Bortoli, D., Palu, P. (2009). Le système maison comme déterminant de la pérennité organisationnelle. *Revue française de gestion*, (2), 141-150.
- Filippi, M., Frey, O., Mauget, R. (2008). Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés. *Revue internationale de l'économie sociale*, (310), 31-51.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*. Le Seuil, Paris.
- Gafsi, M., Delevers, L. (2015). Impact des ateliers collectifs de transformation sur les performances socio-économiques des exploitations agricoles. In Mundler, P., Valorge, F., (éds.) *Ateliers de transformation collectifs Transformer collectivement ses produits agricoles dans les territoires*. Educagri Editions, Dijon, pp. 235-258
- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise. *Revue française de gestion*, (2), 95-111.
- Goodman, D. (2004). Rural Europe redux? Reflections on alternative agro-food networks and paradigm change. *Sociologia ruralis*, 44(1), 3-16.
- Hannan, M. T., Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard university press.
- Hatchuel, A. (2000). Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective. In David, Hatchuel, Laufer (eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert, Paris, 25-45.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1992), *L'expert et le système*. Economica, Paris.
- Ilbery, B., Maye, D. (2005). Alternative (shorter) food supply chains and specialist livestock products in the Scottish-English borders. *Environment and planning*, 37(5), 823-844.
- Koulytchizky, S., Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : A la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale*, (287), 14-40.
- Lémery, B. (2003). Les agriculteurs dans la fabrique d'une nouvelle agriculture. *Sociologie du travail*, 45(1), 9-25.
- Lucas, V., Gasselin, P., Thomas, F., Vaquié, P. F. (2014). Coopération agricole de production: quand l'activité agricole se distribue entre exploitation et action collective de proximité. In Gasselin P., Choisis J.-P., Petit S., Purseigle F., S. Zasser (éd.) *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*. Editions EDP Sciences, Paris, 201-222

- Lucas, V., Gasselin, P. (2018). Gagner en autonomie grâce à la Cuma. Expériences d'éleveurs laitiers français à l'ère de la dérégulation et de l'agroécologie. *Économie rurale*, (2), 73-89.
- Macombe, C. (2009). Éthique et proactivité agricoles pour durer. *Revue française de gestion*, (2), 127-140.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Maye D., 2013, « Moving Alternative Food Networks beyond the Niche », *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, 20(3), 383-389
- Meinzen-Dick, R., DiGregorio, M., McCarthy, N. (2004). Methods for studying collective action in rural development. *Agricultural Systems* 82, 197-214.
- Mignon, S. (2009). La pérennité organisationnelle : un cadre d'analyse. *Revue française de gestion*, 35(192), 73-89.
- 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, 89-101.
- Mondy, B., (2015). Des premiers CUMA de diversification aux ATC, vers une évolution des formes coopératives de production. In Mundler, P., Valorge, F. (eds.), *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*. Educagri, Dijon, 23-37
- Muller, P., Gerbaux, F., Faure, A., Faure, A. (1989). *Les entrepreneurs ruraux: agriculteurs, artisans, commerçants, élus locaux*. L'Harmattan, Paris.
- Mundler, P., Valorge, F. (2015), *Ateliers de transformation collectifs. Enjeux et outils pour réussir*. Educagri, Dijon.
- Naves, P. (2016). L'encadrement des circuits courts. Du secteur agricole aux territoires? *Économie rurale*, (5), 3-19.
- Nicolas, P. (1988). Emergence, développement et rôle des coopératives agricoles en France. Aperçus sur une histoire séculaire. *Économie rurale*, 184(1), 116-122.
- Olivier, V., Pouzenc, M., Pilleboue, J. (2010). AMAP et Points de Vente Collectifs de Producteurs : Questions sur leur essor en Midi-Pyrénées. In Traversac, J. B. (ed.). *Circuits courts : contribution au développement régional*. Educagri éditions, 115-126.
- Olson, M.L. 1965. *The Logic of Collective Action*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Poisson, M., Saleilles, S. (2012). À chaque collectif de producteurs sa recette. In Prigent-Simonin, A. H. (ed.). *Au plus près de l'assiette : pérenniser les circuits courts alimentaires*. Educagri Editions, pp. 117-137.
- Renting, H., Marsden, T. K., & Banks, J. (2003). Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and planning*, 35(3), 393-411.
- Van der Ploeg J.-D., Laurent C., Blondeau F., Bonnafous P., 2009, « Farm diversity, classification schemes and multifunctionality », *Journal of environmental management*, 90, 124-131.
- Van der Ploeg, J. D. (2014). Les paysans du XXIe siècle. *Mouvements de repaysannisation dans l'Europe d'aujourd'hui*, Charles Léopold Mayer éditions, Paris, France.
- Vincq, J. L., Mondy, B., Fontorbes, J. P. (2010). La construction de la qualité fiable dans les réseaux alimentaires de proximité. *Économie rurale*, (318-319), 5-19.