



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

# Revue d'Études en Agriculture et Environnement

<http://necplus.eu/RAE>

Additional services for *Revue d'Études en Agriculture et Environnement*:

Email alerts: [Click here](#)

Subscriptions: [Click here](#)

Commercial reprints: [Click here](#)

Terms of use : [Click here](#)



---

## Les exploitations bios face à leurs contextes. Des stratégies diversifiées et interdépendantes

Jean Nizet et Denise Van Dam

Revue d'Études en Agriculture et Environnement / Volume 95 / Issue 02 / June 2014, pp 177 - 202  
DOI: 10.4074/S1966960714012028, Published online: 19 May 2014

**Link to this article:** [http://necplus.eu/abstract\\_S1966960714012028](http://necplus.eu/abstract_S1966960714012028)

### How to cite this article:

Jean Nizet et Denise Van Dam (2014). Les exploitations bios face à leurs contextes. Des stratégies diversifiées et interdépendantes. Revue d'Études en Agriculture et Environnement, 95, pp 177-202 doi:10.4074/S1966960714012028

**Request Permissions :** [Click here](#)



# Les exploitations bios face à leurs contextes. Des stratégies diversifiées et interdépendantes

Jean NIZET\*, Denise VAN DAM\*\*

\* Université de Namur, Université Catholique de Louvain, B-5000 Namur, Belgique

\*\* Université de Namur, B-5000 Namur, Belgique  
e-mail: denise.vandam@unamur.be

**Résumé** – Cet article part du constat que les exploitations agricoles bios survivent et se développent, malgré les difficultés auxquelles elles sont confrontées. On analyse ce processus de développement en recourant aux théories des organisations et en particulier à la *Resource Dependence Theory* (RDT). À partir d'entretiens menés à dix ans d'intervalle auprès d'une trentaine d'agriculteurs bios, on identifie les manières dont les exploitations dépendent de leurs divers contextes (économique, légal, etc.) et on analyse les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour les contrôler. Ces stratégies se révèlent éminemment diverses d'une exploitation à l'autre ; elles sont aussi très instables ; enfin, elles ont entre elles de multiples liens. Cette analyse des stratégies des agriculteurs bios en activité complète utilement les recherches empiriques sur le bio ; elle met également en question les postulats de la RDT, à laquelle on confère une dimension plus systémique.

**Mots-clés** : agriculture biologique, organisation, stratégie, dépendance, contexte

## Organic farmers faced with their contexts. Diverse and interrelated strategies

**Abstract** – This article starts from the observation that organic farms survive and expand, despite the difficulties they face. We analyze these processes by means of organization theories and in particular the Resource Dependence Theory (RDT). We interviewed some thirty organic farmers twice in an interval of ten years in order to identify how they depend on their environments (economic, legal, etc.) and which strategies they implement to have control on them. These strategies are highly diverse, from one farm to another, they are also very unstable and they are characterized by multiple links between them. This analysis of the strategies of organic farmers completes usefully the empirical researches on organic farming; it also questions the assumptions of the RTD, to which we confer a more systemic dimension.

**Keywords**: organic farming, organization, strategy, dependency, context

**Classification JEL**: L25, Q12

## 1. Introduction

Au cours des années 2001-2003, nous avons interviewé et visité les installations d'une trentaine d'agriculteurs bios belges. Nous avons repris contact avec eux au cours de l'année 2011 et nous avons pu constater que la toute grande majorité des exploitations poursuivaient leurs activités, voire s'étaient développées au cours des dix années écoulées. Alors que la Belgique, comme les autres pays de l'Union européenne, connaît une baisse dramatique du nombre d'exploitations agricoles, les exploitations bio connaissent une forte croissance<sup>1</sup>. Ce constat invite à se pencher sur le processus de développement des exploitations bio et plus précisément à analyser les stratégies qu'elles mettent en place pour assurer ce développement. De quelle nature sont-elles ? Sont-elles similaires, d'une exploitation à l'autre, ou observe-t-on de fortes différences ? Sont-elles stables dans le temps ou se modifient-elles ? Tel est l'objectif principal de l'article.

Pour le mener à bien, il nous fallait trouver un cadre d'analyse adéquat. Nous nous sommes orientés d'abord vers les recherches spécifiques consacrées aux exploitations bios. Comme nous le montrons dans le relevé de la littérature qui suit, la plupart d'entre elles adoptent un point de vue synchronique qui se révèle peu adapté à l'analyse des processus de développement. Parmi les recherches diachroniques, c'est avant tout la conversion vers le bio qui est étudiée et non pas le maintien dans l'activité bio. Ensuite, rares sont les recherches qui étudient comment les agriculteurs (tant en bio qu'en conventionnel) mettent en place, au sein de leur exploitation, des stratégies de nature différente (économiques, sociales, techniques et de production de valeurs) qui font système.

---

<sup>1</sup> Par exemple, en 30 ans, la Belgique a perdu 63 % de ses exploitations, tout mode d'exploitation compris (-3,4 % en moyenne par an), alors que le nombre d'exploitations bio a été multiplié par 12 pendant la même période. En effet, en 1987, la Belgique comptait 109 exploitations bio (pour une superficie totale en bio de 1 000 ha) contre 1 274 unités en 2011 (pour une superficie totale de 59 220 ha), ce qui représente 4,43 % de la Superficie Agricole Utile. Ces cinq dernières années, le nombre de fermes bio en Belgique a augmenté de 58,7 %. Il existe une grande disparité entre la Région Wallonne et la Région Flamande, la première se caractérisant par la prédominance de grandes cultures et de prairies et la seconde par le maraîchage et l'arboriculture fruitière. L'agriculture belge étant une compétence régionalisée, les trois régions, Wallonie, Flandre et Bruxelles développent chacune leur propre plan d'action en matière de bio. Les organisations coupoles, Bioforum Wallonie et Bioforum Vlaanderen, rassemblent les organismes qui représentent les agriculteurs, les préparateurs, les distributeurs, les détaillants, les consommateurs et l'environnement, ainsi que des organismes techniques, scientifiques et les organismes certificateurs. Elles sont l'interlocutrice privilégiée de leurs pouvoirs publics respectifs. (Ces chiffres sont repris des documents mis à disposition par Bioforum et par l'agence des statistiques du gouvernement belge, consulté sur le web le 5 juin 2012 : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/economie/agriculture/biologique>, [http://www.biowallonie.be/pdf/23-Le\\_Bio\\_en\\_chiffres\\_2012.pdf](http://www.biowallonie.be/pdf/23-Le_Bio_en_chiffres_2012.pdf))

Ce constat nous a conduits aux théories des organisations. Un courant nous est apparu particulièrement adéquat : la *Resource Dependence Theory* (RDT) (ouvrage fondateur : Pfeffer et Salancik, 1978), qui s'intéresse à la manière dont les organisations contrôlent les ressources (matérielles, humaines, technologiques, etc.) dont elles ont besoin pour se développer. Il postule qu'elles puisent largement ces ressources dans leur contexte<sup>2</sup> et en particulier auprès d'autres organisations ; elles se trouvent donc dépendantes de ces autres organisations. Dès lors, elles vont développer des stratégies en vue de gérer au mieux ces dépendances, en essayant, selon les cas, de les éviter, de les absorber, ou de les réduire.

Certes, ce courant de recherches ne s'est pas encore penché sur les exploitations agricoles et moins encore sur les exploitations bios. Nous n'avons pas considéré cette lacune comme un obstacle, mais bien, au contraire, comme un défi : nous étions intéressés à adapter la théorie pour la rendre plus adéquate à notre objet ; un tel usage inédit allait nous permettre d'interroger ses fondements. Cette adaptation et ce débat critique engagé avec la RDT constituent l'objectif secondaire de cet article.

L'exposé se découpe en trois parties. La première (paragraphe 2) fixe le cadre théorique et méthodologique de la recherche. La deuxième (paragraphe 3) expose les résultats et analyse dans le détail les stratégies mises en place par les exploitations bio. La troisième partie (paragraphe 4) discute ces résultats au regard des deux objectifs de l'article.

## 2. Cadre théorique et méthodologique

### 2.1. Les recherches sur le bio et les systèmes alimentaires alternatifs

Les recherches en sciences sociales portant sur les agriculteurs bios ont fortement progressé au cours des dix dernières années. En témoigne notamment le nombre d'ouvrages collectifs, de revues ou encore de colloques de sciences sociales qui leur sont consacrés (à titre d'exemples, Holt and Reed, 2006 ; Colloque *Les Transversalités de l'agriculture biologique*, 2011 ; revue *Économie rurale*, 2014). Diverses facettes sont abordées : les motivations des agriculteurs bios (Christen, 2011 ; Fairweather, 1999 ; Van Dam, 2005), les critiques qu'ils adressent aux différentes institutions de la société (Nizet et

---

<sup>2</sup> Le terme utilisé par Pfeffer et Salancik est celui d'environnement. Les auteurs définissent cette notion comme « tout événement dans le monde qui a un effet sur les activités ou les résultats de l'organisation » (p. 12, notre traduction), en notant également que l'environnement n'est pas un « donné », mais est en grande partie « créé au travers d'un processus d'attention et d'interprétation » interne à l'organisation (p. 13, notre traduction). D'autres auteurs, notamment Pettigrew (1987), utilisent le terme de contexte (externe) comme synonyme de celui d'environnement. C'est ce que nous ferons également dans cet article, afin d'éviter la confusion avec l'environnement naturel, dont il est largement question dans la littérature sur le bio.

*al.*, 2009), les valeurs qu'ils promeuvent (Kaltoft, 1999), les émotions qu'ils ressentent dans leur activité professionnelle et dans leur action collective (Van Dam *et al.*, 2010 ; Van Dam *et al.*, 2012), la construction des savoirs (Fleury, 2011 ; Streith, 2011 ; Streith et de Gaultier, 2012), etc. La plupart de ces recherches adoptent une perspective synchronique : elles décrivent la réalité – des motivations, des critiques, des émotions, etc. – à un moment donné du temps, celui où l'information a été collectée (que ce soit par des entretiens, des enquêtes, des observations directes, etc.). Elles aboutissent volontiers à des typologies (Darnhofer *et al.*, 2005 ; Van Dam, 2005). Même lorsqu'il s'agit de conversion vers le bio (Lamine *et al.*, 2009 ; Malderieux et Alavoine-Mornas, 2010), l'approche longitudinale est très rare.

Les problématiques de la conventionnalisation/bifurcation et de l'institutionnalisation ont fait couler beaucoup d'encre (Hall and Mogorodoy, 2001 ; Guthman, 2004 ; Best, 2008 ; Buck *et al.*, 1997 ; Stassart et Jamart, 2009). Récemment, des auteurs tels que Truninger (2008) et Rosin et Campbell (2009) ont mis en avant les limites de la conception dualiste (le « bon » bio local *versus* le bio industriel destiné à l'exportation). Ils proposent un modèle plus complexe, en mobilisant la théorie des conventions (encore appelée théorie de la justification) développée par Boltanski et Thévenot (1991) et Boltanski et Chiapello (1999). Ainsi, ils mettent en scène les multiples confrontations, négociations entre les « cités » et leurs « principes de grandeur » au travers des positions des divers acteurs dans le champ du bio, qui chacun combine à sa façon des justifications issues de cités diverses. Cette approche aboutit à une conception bien plus nuancée et plurielle du bio.

Parallèlement, et parfois en étroite interaction avec le champ du bio, une littérature foisonnante s'est développée sur les systèmes alimentaires alternatifs (Deverre et Lamine, 2010), qui tantôt s'inscrit dans le courant de la transition (Spaargaren *et al.*, 2012 ; Grin *et al.*, 2011 ; Loorbach, 2007 ; Van Gasteren *et al.*, 2012 ; Verhaegen, 2012), tantôt dans celui de l'agroécologie (Altieri, 1995 ; Buttel, 2005 ; De Schutter, 2011 ; Van Dam *et al.*, 2012 ; Stassart *et al.*, 2012 ou encore les publications du Center for Agroecology and Sustainable Food Systems, UC Santa Cruz <http://casfs.ucsc.edu/publications>), tous deux également des champs de recherche en pleine expansion. Plusieurs auteurs se posent la question de l'adaptabilité et de la durabilité de l'agriculture familiale (conventionnelle comme bio) dans un contexte économique, institutionnel, social et environnemental changeant et hautement incertain. Dans leur revue de la littérature sur le sujet, Darnhofer *et al.* (2010) s'attachent à décrire les stratégies d'adaptation et insistent sur le fait que celles-ci ne dépendent pas uniquement des caractéristiques de la ferme, mais également de la capacité de l'agriculteur à mobiliser des ressources externes et à s'engager dans des projets collectifs. S'intéressant à la Nouvelle-Zélande, Johnsen (2004) étudie comment les agriculteurs familiaux se sont adaptés à la nouvelle politique agricole du pays depuis la moitié des années 1980. Elle constate que les différentes stratégies aboutissent à un affaiblissement des liens

d'interdépendance traditionnelle (exploitation, famille et propriété) ainsi qu'à un changement des normes culturelles locales. Ces auteurs, ainsi que d'autres, insistent sur la complexité des stratégies et leur interdépendance ainsi que sur la nécessité d'un cadre de compréhension systémique.

Dans cet article, nous poursuivons les efforts de compréhension de la complexité des stratégies des agriculteurs bio une fois qu'ils sont installés dans leur nouveau métier. Nous le faisons au travers d'une étude longitudinale. Car nous constatons que premièrement, contrairement à la question de la conversion, celle du maintien dans le métier d'agriculteur bio a été relativement peu étudiée. Deuxièmement, la méthodologie longitudinale a été jusqu'à présent négligée. Enfin, troisièmement, rares sont les approches qui étudient comment, au sein d'une même exploitation agricole, les agriculteurs mettent en place des stratégies de nature différente qui font système.

## 2.2. Les théories des organisations

Ces limites nous invitent à renouveler l'approche du développement du bio en nous inspirant des théories des organisations. Nos recherches antérieures nous avaient sensibilisés au fait que les exploitations bio ne pouvaient pas être appréhendées à partir d'une analyse strictement interne ; nous avions bel et bien affaire à des systèmes ouverts (Scott, 1981) qui évoluent en interaction avec leurs différents contextes (économique, technologique, réglementaire, etc.). Nous pensions également qu'une analyse unilatérale de l'influence des contextes sur les entreprises – telle qu'elle est préconisée notamment par la théorie contingente (Donaldson, 2001) – se révélerait largement insuffisante et qu'il fallait s'intéresser également à la relation inverse, c'est-à-dire à la manière dont les entreprises réagissent aux influences des contextes. Il est alors tout indiqué de se référer, à titre principal, à la *Resource Dependence Theory* (RDT) de Pfeffer et Salancik (1978), qui combine précisément ces deux points de vue : la dépendance des contextes et les stratégies mises en place pour gérer ces dépendances. Cette théorie nous permet de saisir la diversité des stratégies déployées, au sein d'une même exploitation agricole bio, non seulement sur le plan organisationnel et des relations avec les acteurs externes, mais également au niveau de la production de valeurs et des rapports aux contextes législatifs et réglementaires, en tenant compte des multiples interactions entre ces stratégies.

La théorie pose comme postulat que les organisations dépendent de leur contexte – et en particulier d'autres organisations – pour obtenir les ressources nécessaires à leur développement. Ces dépendances présentent deux faces. Objective, d'abord, en particulier s'il s'agit d'apprécier leur importance. En effet, certaines ressources s'avèrent objectivement plus cruciales que d'autres, leur importance sera d'ailleurs d'autant plus grande qu'elles sont plus rares, etc. (Pfeffer et Salancik, 1978). Plus subjective, ensuite : les dépendances sont fonction des perceptions, des interprétations faites par les acteurs de

l'organisation ; en reprenant le vocabulaire de Weick (1995), elles font l'objet d'un processus d'*enactment*.

Précisons encore que les dépendances peuvent être plus ou moins contraignantes pour l'organisation ; autrement dit, elles peuvent rendre plus ou moins difficile la mise en place de stratégies adéquates. Signalons aussi que la nature des dépendances auxquelles est confrontée une organisation (ou un ensemble d'organisations) est largement fonction de ses (leurs) buts et de ses (leurs) activités. On comprend donc que les auteurs ne proposent guère, à ce niveau, de typologie *a priori* ; c'est donc bien une classification adaptée à notre objet qui a été construite. À cet égard, les théories de la conventionnalisation et de l'institutionnalisation avaient attiré notre attention sur l'existence de dépendances économiques et réglementaires, qui sont devenues assez vite deux catégories de base de la classification en construction. On les a confrontés systématiquement avec les différents entretiens, en vue de les compléter (ainsi, on a ajouté une catégorie relative à la technologie, etc.), et de les affiner. Ainsi, pour les dépendances économiques, il est apparu important de distinguer les différents marchés : marché des produits, marché du travail, marché des terres, etc. Concernant les dépendances réglementaires, on a ajouté des sous-catégories de dépendances – comme les contrôles alimentaires – qui, si elles ne concernent pas spécifiquement le bio, pèsent néanmoins sur l'activité des exploitations. Concernant les stratégies, on disposait des résultats de recherches (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Nizet, 2003 ; Hillman *et al.*, 2009) portant certes sur des entreprises non agricoles, souvent de grande taille ; en confrontant ces classifications avec nos matériaux, on a ajouté, supprimé, affiné les catégories et sous-catégories. Les deux classifications obtenues sont présentées plus bas, dans l'exposé des résultats.

### 2.3. Les méthodes de collecte et de traitement des données

L'échantillon de l'étude est constitué d'agriculteurs bios établis en Belgique. Au moment du premier entretien (réalisé entre 2001 et 2003), ils font partie de la première génération qui produit en bio (soit qu'ils aient eux-mêmes fondé une exploitation agricole en bio, soit qu'ils aient transformé une exploitation qui fonctionnait antérieurement en conventionnel). On y retrouve tant les « pionniers » qui ont démarré à la fin des années 1970, que les « nouveaux installés » du début des années 2000. Leur situation diffère sous plusieurs aspects : en termes de surface cultivée (depuis la petite ferme de quelques dizaines d'ares jusqu'à la grosse installation de 150 ha), en termes de personnel occupé (l'exploitant qui travaille seul ou avec sa femme, celui qui confie une partie de ses activités à d'autres indépendants, celui qui engage du personnel stagiaire ou salarié plus ou moins nombreux, souvent de manière saisonnière), en termes surtout de type d'activités (depuis l'activité unique, par exemple l'élevage ou la monoculture, jusqu'à des activités très variées qui débordent parfois le domaine agricole vers le tourisme, l'action



sociale, etc.). Tous les agriculteurs de l'échantillon ont la certification bio ; certains ont en plus des certifications en biodynamie ou ont souscrit le cahier des charges de Nature et Progrès. Comme notre objectif consistait largement à construire une problématique (plutôt que d'appliquer sans plus un cadre d'analyse préexistant), il était important que l'échantillon respecte cette diversité (Hlady Rispal, 2002). Un échantillon de 32 agriculteurs a donc été choisi à partir des listes disponibles auprès des associations représentatives de la profession, de manière à refléter ces distributions et à assurer également une répartition géographique proche de celle de la population.

La collecte de l'information s'est faite en deux temps, avec une première vague d'entretiens menés entre 2001 et 2003 et une seconde en 2011. Parmi les 32 personnes interviewées lors de la première phase, 28 ont pu être réinterrogées une seconde fois ; ces 28 paires constituent notre échantillon définitif<sup>3</sup>. Nous avons mené des entretiens semi-directifs portant, entre autres choses<sup>4</sup>, sur les difficultés rencontrées par les agriculteurs, en particulier celles qui trouvent leur origine dans le contexte de l'organisation (dans le langage de la théorie : les dépendances) et sur la manière dont ils les ont surmontées (les stratégies). Les deux entretiens étaient menés de manière quasi identique ; le premier était souvent suivi d'une visite des installations. Le fait de procéder à deux entretiens distants dans le temps a permis d'améliorer la validité des résultats, en soumettant au sujet, lors du second entretien, les analyses faites à partir du premier. Il a surtout permis d'analyser des processus – et en particulier des stratégies – qui se déploient sur une durée relativement longue. Enfin, il a permis d'étudier de manière précise le degré de stabilité des stratégies (voir plus bas, par. 3.2.2.)<sup>5</sup>.

Les deux séries d'entretiens ont été retranscrites intégralement et le traitement des données s'est fait à l'occasion de longues réunions de travail entre les deux chercheurs. Nous procédions en deux temps. Tout d'abord, nous relisions les retranscriptions d'entretiens pour construire, comme on l'a indiqué ci-dessus (par. 2.2.) les deux typologies utiles à nos analyses : typologie

---

<sup>3</sup> Nous avons perdu la trace de 3 interviewés dont l'un aurait commencé une exploitation bio en Suède. Vient s'ajouter un quatrième qui a pris sa pension sans que son exploitation ait été reprise. Ajoutons que, sur les 28 entrepreneurs restants, 4 ne pratiquaient plus l'agriculture bio à titre de profession principale en 2011 (3 étaient repassés en conventionnel et 1 travaillait désormais comme formateur). Nous analysons ces défections dans un autre article (Nizet et Van Dam, 2014). Précisons encore que dans la grande majorité des cas (23 paires d'entretiens), nous avons eu affaire au responsable (masculin) de l'exploitation ; dans un petit nombre de cas (2 paires), il s'agissait d'une femme ; dans un petit nombre de cas enfin (3 paires), homme et femme participaient à l'entretien.

<sup>4</sup> D'autres thèmes sont abordés (les motivations, les émotions, les critiques adressées aux institutions, etc.) dont plusieurs ont fait l'objet des textes cités en introduction de l'article, signés par les auteurs.

<sup>5</sup> En revanche, nous n'avons pas procédé, dans cet article, à une comparaison systématique des dépendances ou des stratégies observées lors des deux prises d'informations.

des dépendances et typologie des stratégies. Ensuite, nous procédions à des analyses de contenu systématiques notamment pour repérer les stratégies concrètes auxquelles ont recours les différents exploitants et pour identifier leur nature, leur degré de stabilité, etc. (ces résultats détaillés sont repris au tableau 3 en annexe).

### 3. Présentation des résultats

La classification des dépendances a conduit à distinguer quatre catégories. La première est de nature économique : le développement des entreprises bio dépend en effet des possibilités d'achat de terres, des modalités de commercialisation des produits, de la disponibilité et du coût de la main-d'œuvre, de l'obtention de crédits auprès des banques, etc. La deuxième est de nature légale et réglementaire : les entreprises dépendent de la législation concernant le bio et, plus généralement, l'agriculture, mais également de la réglementation concernant la santé, la sécurité alimentaire, la législation du travail, etc. Viennent ensuite les dépendances naturelles : le climat, l'état du sol, les maladies que contractent les animaux, etc. Enfin on notera les dépendances technologiques, en particulier le type de machines pour désherber les cultures, stocker et trier les produits, etc. Nos analyses ci-dessous illustrent abondamment ces quatre types de dépendances.

L'essentiel du travail d'analyse a porté sur les stratégies. Nous désignons par ce terme une action concrète qui constitue une réponse de l'organisation en vue de réduire telle(s) ou telle(s) dépendance(s) (Pfeffer et Salancik, 1978). Les mises en place de systèmes d'abonnement de légumes, de vente à la ferme ou sur le marché constituent des exemples. Dans les analyses ci-dessous, les stratégies sont classées en sous-catégories puis en catégories. Ainsi, les trois exemples que l'on vient de citer appartiennent à la même sous-catégorie des « stratégies d'intégration » (que nous expliquons ci-dessous), qui appartient elle-même à la catégorie des « stratégies organisationnelles » (*idem*). Précisons encore que nous analysons les stratégies, quel que soit le moment où elles sont intervenues, sans distinguer celles qui ont été observées lors du premier *versus* du second entretien.

#### 3.1. Les différentes catégories de stratégies

##### 3.1.1. Les stratégies organisationnelles

Une première catégorie de stratégies joue sur tel ou tel aspect du fonctionnement de l'organisation : sa structure, son volume d'activités, sa technologie, etc.

Parmi cet ensemble, une première sous-catégorie peut être qualifiée de stratégie d'intégration. Une des thèses majeures de la RDT est en effet

que les organisations réduisent certaines dépendances en rachetant d'autres entreprises en amont ou en aval (Pfeffer et Salancik, 1978). Cette stratégie s'observe abondamment chez nos interviewés, à ceci près qu'il ne s'agit pas pour eux, la plupart du temps, de racheter des entreprises existantes, mais bien d'assurer – en amont ou en aval – de nouvelles activités. C'est le cas de Soter<sup>6</sup> qui se limitait auparavant à produire des légumes et qui a décidé de prendre en charge également toutes les étapes qui mènent à leur commercialisation : le classement selon les différents calibres, le lavage, l'emballage, jusqu'à l'inscription des codes-barres. C'est aussi le cas de Justan qui produit et commercialise du lait, du fromage blanc et du beurre et qui aime se présenter comme « producteur, transformateur et vendeur »<sup>7</sup>. En effet, il produit lui-même le fourrage nécessaire à ses vaches ; il ne doit donc acheter aucun intrant et ne se retrouve pas, selon ses termes, « coincé » comme le sont d'autres fermiers. Il ne faut toutefois pas exclure que certains agriculteurs adoptent la stratégie inverse, en abandonnant une (ou plusieurs) activité(s) antérieure(s). Nous l'observons dans un petit nombre de cas, par exemple chez Arnaud qui a décidé, si pas d'abandonner, du moins de réduire fortement l'activité de maraîchage pour se concentrer sur la fabrication et la vente de pain, ainsi que la vente de fruits et légumes achetés chez des grossistes. La raison principale de ce revirement est le fait que, selon lui, « le consommateur bio est devenu exigeant ; (or) les légumes que je produis ne sont pas aussi beaux que certains que j'achète au grossiste bio ». Cette première stratégie d'intégration verticale – ou, inversement, d'abandon d'une étape – est bien représentée dans notre échantillon puisque nous avons compté 42 stratégies concrètes<sup>8</sup> qui s'y rapportent (voir tableaux 1 et 3).

Une deuxième sous-catégorie de stratégies, qui est également largement étudiée par les chercheurs de la RDT, est la diversification (Pfeffer et Salancik, 1978). Nous avons identifié 44 stratégies qui jouent, d'une manière ou d'une autre, avec la diversité des activités, qu'elles soient para-agricoles ou proprement agricoles. Un exemple de diversification para-agricole se trouve chez Goosens : maraîcher à l'origine, il a ensuite développé des chambres d'hôtes ; il a obtenu un financement européen pour accueillir les enfants de l'école du village et les sensibiliser à l'agriculture bio ; enfin, il accueille des

---

<sup>6</sup> Il s'agit de noms d'emprunt. En plus des illustrations que nous fournissons dans le corps de l'exposé, le lecteur en trouvera d'autres dans le tableau 3, repris en annexe.

<sup>7</sup> Les *verbatim* sont retranscrits dans la mesure où ils sont utiles pour préciser certaines modalités concrètes des stratégies, ou pour comprendre leurs justifications. Rappelons toutefois que ce sont bien ces stratégies qui sont nos objets d'analyse et non pas, comme tels, les propos des interviewés.

<sup>8</sup> L'unité de mesure est donc bien une stratégie concrète qui se rattache à la (sous-)catégorie. Un même sujet peut bien entendu adopter plusieurs stratégies concrètes renvoyant à la même (sous-)catégorie. Un exemple est fourni dans les lignes qui suivent, où l'on voit Goosens adopter trois stratégies concrètes – la création de chambres d'hôtes, la collaboration avec l'école du village et l'accueil de jeunes en difficultés – qui relèvent toutes de la sous-catégorie « diversification ».

jeunes qui ont des difficultés d'insertion. Les cas de diversification proprement agricoles consistent à multiplier les variétés de céréales, ou de légumes produits. Les multiplier . . . ou les réduire, comme dans le cas de Soter qui, pour mieux faire face aux intempéries (gel, sécheresse, etc.), limite désormais sa production de légumes aux variétés les plus robustes. Convenons de mettre également dans cette même sous-catégorie les cas de substitution d'une variété ou d'une race par une autre. Istasse illustre cette dernière modalité, lorsqu'il décide de remplacer partiellement la culture du froment par celle de l'épeautre. Il utilise cette céréale également pour nourrir ses bêtes, ce qui fait qu'il se trouve face au grossiste dans une position de négociation plus forte que celle qu'il avait lorsqu'il devait écouler toute sa production de froment. On notera que, dans le cas de Soter et de ses légumes, la stratégie concrète vise à réduire une dépendance naturelle, tandis que dans l'exemple d'Istasse et de ses céréales, il s'agit davantage d'une dépendance économique.

La diversification, tout comme l'intégration, conduisent logiquement à la croissance de l'organisation. Pfeffer et Salancik (1978) notent toutefois que d'autres formes de croissance – qui ne passent pas par des modifications de structure – peuvent également conduire à réduire les dépendances. On retrouve cette troisième sous-catégorie de stratégies organisationnelles, qui joue sur le volume de l'activité, entre autres chez Corman, qui décide d'augmenter son cheptel pour rembourser plus facilement l'emprunt contracté pour la construction d'un nouveau hangar (soit une dépendance économique) ; à noter que la construction de ce hangar est rendue nécessaire par la législation sur le bio, qui impose la stabulation libre (dépendance légale/réglementaire). Ici aussi, il faut envisager – ce que ne fait pas la théorie – que certains entrepreneurs souhaitent limiter leur croissance ; c'est le cas de Justan qui dit avoir toujours souhaité que sa ferme reste « à dimension humaine ». Il ne faut pas exclure non plus que certains décident de réduire le volume de leurs activités ; c'est le cas d'Ervan qui a dû se résoudre à réduire sa production de compléments alimentaires, qu'elle a trop de difficultés à commercialiser. Nous avons repéré 14 cas de stratégies concrètes appartenant à cette troisième sous-catégorie.

Une quatrième sous-catégorie de stratégies organisationnelles joue sur la technologie : les bâtiments, les machines, etc. On l'observe dans 17 cas, en lien avec des dépendances de nature assez diverses. Dépendance légale/réglementaire dans le cas du hangar construit par Corman (voir ci-dessus). Dépendance économique dans le cas de Beghin qui recourt à la traction animale pour réduire certains coûts. Dépendance par rapport à la nature dans le cas de Horoi, qui acquiert des machines sophistiquées qui assurent le désherbage en recourant à des caméras aptes à identifier les plantes à garder et celles à supprimer.

On clôturera le relevé des stratégies organisationnelles par celles qui concernent la gestion des ressources humaines. La théorie ne les envisage pas, hormis une hypothèse qui concerne la succession des dirigeants (Pfeffer et Salancik, 1978). Nos données offrent plusieurs illustrations de cette hypothèse

de la succession, notamment chez Goosens qui a scindé son entreprise en plusieurs entités et qui engage des personnes aptes à les reprendre en mains. Dans d'autres cas, ce sont des successions à l'intérieur de la famille qui sont envisagées et/ou mises en œuvre. Mais nos données montrent aussi le recours à bien d'autres pratiques de gestion des ressources humaines (engagement et licenciement du personnel, gestion du temps de travail, etc.), que Pichault et Nizet (2013) qualifient de discrétionnaire, dans la mesure où elles sont d'une part, largement informelles et de l'autre, centralisées par le dirigeant d'entreprise. Soter fait part ainsi des difficultés à trouver une main-d'œuvre d'appoint pendant la saison de cueillette des fruits ; il faut en effet que le personnel accepte de travailler pour des salaires assez bas pendant de très longues journées, parfois sous les intempéries. Après avoir essayé du personnel de différentes nationalités, Soter engage depuis quelques années essentiellement des Polonais, qui lui donnent satisfaction. Berglas et son épouse limitent les engagements de collaborateurs en travaillant eux-mêmes énormément. Horoi nous explique combien il est aidé par ses ouvriers, qu'il estime hautement compétents et qui sont, selon lui, tout à fait aptes à utiliser les machines sophistiquées, à en assurer les réglages et à faire face aux aléas climatiques et aux pannes. Ces stratégies de gestion des ressources humaines (observées dans 32 cas) répondent, on le voit, à des dépendances diverses : naturelles (les aléas du climat), économiques (le coût de la main-d'œuvre), technologiques (les pannes des machines), etc.

### 3.1.2. *Les relations externes, la production de valeurs et la transformation du contexte législatif*

À côté de cette première grande catégorie de stratégies, qualifiées d'organisationnelles, les travaux de recherche menés dans le cadre de la RDT montrent comment le développement de relations avec d'autres organisations (cartels, *joint ventures*, alliances stratégiques, accords commerciaux, etc.) peut contribuer à réduire les dépendances auxquelles l'organisation est confrontée. Ces types de relations s'observent abondamment dans notre échantillon, que ce soient des accords avec d'autres producteurs, avec des entreprises en amont (producteurs d'intrants) et en aval (intermédiaires, grossistes, grandes surfaces), avec des ONG ou encore avec des centres de recherche et/ou universités. C'est ainsi qu'Istasse est à l'initiative d'un regroupement de producteurs qui assure la livraison de légumes à une grande chaîne de distribution : « on a mis des barrières, précise-t-il, pour ne pas faire chuter les prix ». Drogent a conclu un partenariat avec des autorités publiques qui ont en charge l'exploitation d'une réserve naturelle ; il est autorisé à y faire paître ses vaches en contrepartie de l'entretien de la réserve. À ces accords plus formels, on peut ajouter des relations plus informelles que plusieurs de nos interviewés entretiennent avec leur clientèle. C'est le cas de Hesbois qui déclare accorder beaucoup de soin aux relations avec les personnes qui viennent faire leurs achats à la ferme ; il veille à ce qu'ils « se sentent bien » et perçoivent

la ferme et le magasin comme « un organisme vivant ». 62 stratégies concrètes relèvent de cette deuxième grande catégorie, des stratégies qui répondent à des dépendances assez variées (liées en particulier au marché des produits, au marché de la terre, etc.), comme le montrent les exemples ci-dessus.

Pfeffer et Salancik (1978) suggèrent également que la réduction de la dépendance peut passer par la production de normes : des normes – nous préférons le terme de valeurs<sup>9</sup> – par lesquelles l'organisation cherche à socialiser les acteurs externes et à produire chez eux des comportements conformes à ses intérêts. Hillman et ses collaborateurs (2009) notent toutefois que cette hypothèse n'a pas donné lieu, comme ce fut le cas pour les autres, à des recherches empiriques. Nos données illustrent largement (66 cas) cette troisième grande catégorie de stratégies. Ces valeurs sont de natures assez variées. On y retrouve des thèmes qui renvoient à ce que plusieurs auteurs (Lafaye et Thévenot, 1993 ; Godard, 2004 ainsi que Rosin et Campbell, 2009, cités plus haut) appellent une « cité écologique » ou « cité verte », comme le respect de la nature, l'usage parcimonieux des moyens techniques, les bienfaits du recours à une alimentation et à une médecine naturelles ou encore la prise en compte des générations futures. On rencontre aussi d'autres thèmes comme la solidarité avec les pays du sud, l'épanouissement personnel dans le travail, la valorisation de l'initiative et de la réussite personnelles. Dans de nombreux cas, la diffusion de ces valeurs passe par des écrits. C'est ainsi que Ervan a rédigé un feuillet publicitaire qui accompagne les compléments alimentaires qu'elle vend ; elle le remet aux clients, mais également aux médecins, kinés, etc. de la région.

Une dernière grande catégorie de stratégies décrites par RDT a trait à la manière dont certaines organisations – surtout les très grosses entreprises – parviennent, par des actions de lobbying politique, à modifier le contexte législatif et réglementaire, de manière à le rendre plus favorable à leurs intérêts (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Hillman *et al.*, 2009). On trouve dans l'échantillon quelques exemples de telles stratégies de transformation du contexte législatif (14 cas), mais elles consistent moins, comme le prédit la théorie, en du lobbying souvent occulte, qu'en des actions collectives de caractère public. C'est ainsi que Corman s'engage dans les syndicats agricoles en vue notamment d'organiser des formations à l'agriculture bio. C'est ainsi

---

<sup>9</sup> Le choix du terme « valeurs » plutôt que « normes » se justifie par le fait que ce second terme évoque en français davantage des normes formelles ; or ce ne sont pas celles-ci qui sont visées par Pfeffer et Salancik. Notons aussi que les auteurs n'entendent pas présenter une théorie spécifique des valeurs ; ils se limitent, dans la perspective actancielle (Berthelot, 1990) qui est la leur, à considérer que la production des valeurs constitue une stratégie parmi d'autres pour réduire les dépendances et contrôler le contexte de l'organisation. Nous adoptons ce même point de vue dans le présent article. Nous estimons toutefois que le matériau dont nous disposons se prête parfaitement à une analyse plus élaborée des valeurs, en particulier à partir de la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot (1991). Nous tentons cette analyse dans un article en préparation (Van Dam et Nizet, 2014).

également que Berglas a mis sur pied, en collaboration avec une Université et une ONG du Sud, un projet pilote de *Community Supported Agriculture*.

À côté de ces attitudes de prise de parole (Hirschman, 1972), à côté aussi des nombreux cas de respect des lois et réglementations (loyalisme selon le même auteur), on s'intéressera pour terminer aux cas relativement nombreux où les interviewés transigent avec les dispositions légales, voire les enfreignent – ce que l'on peut appeler en suivant Bajoit (1988) l'instrumentalisme<sup>10</sup>. Nous avons repéré quelques stratégies concrètes de ce type (12 plus exactement). Ainsi, Muno sait parfaitement qu'il est dans l'illégalité quand il procède lui-même à l'abattage de ses bêtes (une pratique qu'il qualifie, avec une certaine ironie, d' « informelle »). Il en est de même pour Hesbois qui engage tel travailleur âgé ou tel stagiaire pour travailler sur son exploitation, avec pour seule contrepartie « le gîte et le couvert ». Istasse est probablement aux limites de la légalité quand, constatant que les primes pour le bio sont dégressives en fonction de la superficie de l'exploitation, il décide de scinder sa (très grosse) exploitation en deux plus petites, l'une au nom de sa femme, l'autre à son nom propre. Il fait ce commentaire : « dans le domaine de la fiscalité, il est bon de diviser pour régner ».

## 3.2. Diversité, instabilité et interdépendances des stratégies

### 3.2.1. La diversité des stratégies

Le tableau 1 – construit à partir du tableau 3 en annexe – montre le grand nombre et la diversité des stratégies repérées. Le nombre : pour l'ensemble de l'échantillon, on a décompté 303 stratégies concrètes, soit une moyenne de 11 par agriculteur. La diversité : le tableau 3 (voir annexe), montre que la grande majorité des interviewés (19 sur un total de 28) combine des stratégies concrètes appartenant aux quatre grandes catégories qui constituent la typologie (pour neuf d'entre eux, la catégorie des stratégies relatives au contexte législatif fait défaut ; pour un de ces neuf agriculteurs, la catégorie de production des valeurs fait également défaut.)

Ce nombre et cette diversité s'expliquent d'abord, bien entendu, par le fait que les agriculteurs bio sont confrontés chacun à plusieurs dépendances. Ils tiennent ensuite au fait que certaines dépendances suscitent non pas une seule stratégie concrète, mais deux, trois, voire davantage. Un exemple parmi d'autres est fourni par Justan : il subit le contrôle d'une agence gouvernementale qui détecte, dans le lait qu'il produit, une teneur en PCB qui excède la norme ; il est, dès lors, contraint de suspendre pendant plusieurs mois sa production de lait et de produits dérivés. Cette forte dépendance

---

<sup>10</sup> On sait que les deux auteurs abordent aussi la question de l'exit, ou défection. Cette défection concerne quatre agriculteurs de notre échantillon (voir note 1).

Tableau 1. Classement des stratégies par (sous-)catégories

| (Sous-) catégories de stratégies       | nombre     | pourcentage |
|--|------------|-------------|
| <b>Organisationnelles</b>              |            |             |
| A. Intégration                         | 42         | 14          |
| B. Diversification                     | 44         | 15          |
| C. Volume d'activité                   | 14         | 5           |
| D. Technologies                        | 17         | 6           |
| E. Gestion de la main-d'œuvre          | 32         | 11          |
| <b>Relations avec acteurs externes</b> | 62         | 20          |
| <b>Production de valeurs</b>           | 66         | 22          |
| <b>Rapports au contexte législatif</b> |            |             |
| A. Prise de parole                     | 14         | 5           |
| B. Instrumentalisme                    | 12         | 4           |
| <b>Total</b>                           | <b>303</b> | <b>100</b>  |

légale/réglementaire suscite alors, de sa part, le déploiement d'une véritable panoplie de stratégies concrètes : renforcement des relations avec la famille et les amis pour obtenir des aides financières (soit la stratégie de relations avec des acteurs externes) ; contacts avec des experts d'ONG et de centres de recherche – agronomes, juristes – en vue de mieux comprendre le problème et d'y remédier (autres relations externes) ; organisation à la ferme de concerts de soutien (diversification des activités) ; ouverture d'un petit magasin qui commercialise des produits issus du commerce équitable, des produits secs, des produits frais en provenance d'autres producteurs (intégration verticale et diversification) ; repérage, dans la législation européenne, d'un article autorisant la fabrication d'un fromage qui ne contient pas de matières grasses (instrumentalisme), etc.

Toutes ces stratégies mobilisées par Justan visent à réduire une dépendance bien précise, apparue avec le contrôle de l'agence gouvernementale. On peut donc parler, à propos de cet exemple, de stratégies ciblées sur une seule dépendance. La comparaison des divers entretiens montre toutefois qu'une même dépendance ne suscite pas toujours la même stratégie ; inversement une même stratégie ne cible pas toujours la même dépendance. Autrement dit, le couplage dépendances/stratégies est relativement souple. Ainsi, la limitation (ou réduction) de la croissance est utilisée par Ervan pour réduire le coût de la main-d'œuvre, tandis que Jobard utilise cette même stratégie pour limiter le coût de la certification et que Justan la mobilise pour réduire le recours aux crédits bancaires. À côté de ces stratégies ciblées<sup>11</sup>, d'autres ont un caractère plus généraliste : elles visent à réduire plusieurs dépendances, émanant le cas échéant de plusieurs acteurs ou instances extérieures à l'organisation. Ce sera le cas notamment des stratégies de production de valeurs qui sont susceptibles

<sup>11</sup> Le fait qu'une stratégie cible une dépendance ne signifie pas qu'elle soit sans rapport avec d'autres. On montre en effet plus bas qu'en ciblant une dépendance A, une stratégie peut contribuer à mettre en place une autre dépendance B ...



de modifier l'attitude aussi bien des clients, que des partenaires, ou encore des organismes de contrôle, etc.

### 3.2.2. L'instabilité des stratégies

Si elles renvoient ainsi à la diversité des dépendances, la diversité des stratégies s'explique aussi, en partie, par la durée de la période couverte par nos analyses (voir plus haut la présentation de l'échantillon). Il est intéressant de distinguer, parmi les stratégies concrètes, celles de caractère stable (elles s'observent lors du premier et du second entretien) et celles de caractère temporaire (elles s'observent au moment du premier entretien et pas du second, ou l'inverse). Le tableau 2 (dernière colonne), construit à partir du tableau 3 (voir annexe) montre que les stratégies temporaires sont deux fois plus nombreuses que les stratégies stables.

Tableau 2. Catégories de stratégies et caractère stable/temporaire

|             | organisationnelles |     | mobilisation des relations |     | production de valeurs |     | dirigées vers le contexte législatif |     | total |     |
|-------------|--------------------|-----|----------------------------|-----|-----------------------|-----|--------------------------------------|-----|-------|-----|
|             | CA                 | %   | CA                         | %   | CA                    | %   | CA                                   | %   | CA    | %   |
| stables     | 35                 | 23  | 34                         | 55  | 37                    | 56  | 11                                   | 42  | 117   | 33  |
| temporaires | 114                | 77  | 28                         | 45  | 29                    | 44  | 15                                   | 58  | 186   | 67  |
| total       | 149                | 100 | 62                         | 100 | 66                    | 100 | 26                                   | 100 | 303   | 100 |

Le tableau 2 montre aussi que le caractère stable ou temporaire varie selon les catégories de stratégies<sup>12</sup>. Les stratégies organisationnelles et celles dirigées vers le contexte législatif sont majoritairement temporaires alors que les stratégies de mobilisation des relations et de production de valeurs sont majoritairement stables.

Outre le fait d'être relativement stables, ces stratégies de production de valeur comportent une seconde spécificité, qui ressort cette fois des analyses qualitatives. Plusieurs des valeurs produites par les sujets justifient en effet d'autres stratégies concrètes adoptées, comme la limitation du volume d'activités, le recours à des technologies qui pourraient apparaître désuètes à d'autres, l'engagement occasionnel de travailleurs non rémunérés, etc. Ces dernières stratégies, dont certaines sont assez inattendues, n'ont de sens qu'au regard des valeurs produites par l'entrepreneur, en particulier les valeurs de nature écologique (respect de la nature, entreprise de taille humaine, réticences par rapport aux objets techniques sophistiqués, etc.). Pour ces deux raisons – stabilité et justification d'autres stratégies – la production des valeurs occupe

<sup>12</sup> Le lecteur qui souhaite avoir une vue plus précise des diverses stratégies concrètes au regard de cette nouvelle distinction se reportera au tableau 3 repris en annexe 1, où les stratégies stables sont écrites en caractère droit, tandis que les stratégies temporaires sont présentées en italiques.

donc une position particulière dans la panoplie des stratégies auxquelles ont recours les entrepreneurs bios ; on peut y voir en quelque sorte une stratégie-pivot autour de laquelle viennent graviter d'autres stratégies.

Revenons à l'enseignement le plus important du tableau 2 : la grande fréquence des stratégies temporaires. Cela s'explique de plusieurs manières. Une première raison tient à la relative volatilité des dépendances, qui peuvent apparaître à certaines périodes (les contrôles sanitaires positifs chez Justan, des maladies qui touchent le cheptel chez Corman . . .) et disparaître à d'autres (les contrôles redeviennent négatifs, la maladie est éradiquée par l'introduction d'une nouvelle race de vaches . . .), se renforcer ou se relâcher (les prix de vente des produits évoluent à la baisse ou à la hausse . . .). Une seconde raison est qu'une stratégie peut parvenir à réduire la dépendance à laquelle elle s'attaquait et se révéler ensuite inutile (Hesbois est ainsi parvenu à réduire le coût de la main-d'œuvre en engageant des personnes en contrepartie du « gîte et du couvert »). Une troisième raison, quasiment inverse de la précédente, est qu'une stratégie peut se révéler inefficace et être abandonnée, pour cette raison (on illustrera ce point plus bas).

### *3.2.3. L'interdépendance des stratégies et des dépendances*

Mais il faut probablement se défaire d'un mode de raisonnement qui associe une (ou plusieurs) dépendance(s) à une (ou plusieurs) stratégie(s), pour être davantage attentif aux multiples enchaînements qui relient dépendances et stratégies. Nos observations en offrent de multiples illustrations.

On a évoqué plus haut l'exemple de Corman qui est tenu d'agrandir les hangars qui abritent ses vaches, pour permettre la stabulation libre (dépendance légale/réglementaire) ; la construction de ce nouveau bâtiment l'oblige à contracter des emprunts (dépendance économique), ce qui l'amène à augmenter son cheptel (stratégie de croissance), etc. On peut prendre également l'exemple de Beghin qui, pendant une période, produit des légumes sur une relativement petite échelle (stratégie de limitation de volume) ; il a l'occasion de succéder à un maraîcher (stratégie d'intégration en aval), ce qui l'amène à accroître sa production (augmentation de volume) et surtout à augmenter les variétés de légumes (diversification) ; alors qu'il travaillait seul avec l'aide occasionnelle de sa femme, il doit à présent engager du personnel (dépendance du marché du travail) ; désormais, il ne se considère plus uniquement comme agriculteur, mais aussi comme gestionnaire ; il est amené à engager du personnel, à le motiver, à lui confier des responsabilités (multiples stratégies de gestion des ressources humaines), ce pour quoi il va d'ailleurs reprendre des formations, etc.

Toutes les stratégies ne produisent pas les effets positifs escomptés. Il peut se faire que telle(s) stratégie(s) concrète(s) ne parvienne(nt) pas à réduire la dépendance qu'elle(s) vise(nt), ou alors de manière très partielle. Il peut arriver aussi qu'elle(s) en crée(nt) d'autres. Nos données illustrent également ces enchaînements, qui ressemblent alors davantage à des cercles vicieux.

Prenons le cas d'Ervan, qui éprouve de grosses difficultés à commercialiser les compléments alimentaires qu'elle produit (dépendance par rapport à la commercialisation des produits) ; elle décide de mettre sur pied des visites à la ferme (stratégie de relations avec ses clients potentiels) ; ceci lui pose des problèmes de surcharge de travail et d'organisation de son temps, car ses bêtes exigent d'être traitées de manière régulière, une activité qu'elle peut difficilement interrompre pour accueillir les visiteurs (dépendance naturelle). Elle décide alors d'engager une personne qui prendra en charge l'accueil (stratégie de gestion des ressources humaines), mais ceci lui occasionne des coûts qu'elle ne peut pas supporter (dépendance financière), d'où le licenciement (à nouveau stratégie de ressources humaines), etc.

Ce que nous avons appelé, en introduction, les processus de développement des entreprises bios, renvoie donc – à titre d'hypothèse qu'il conviendra de tester par d'autres travaux – à des enchaînements systémiques reliant les diverses dépendances qui affectent l'activité des entrepreneurs et les diverses stratégies que ceux-ci mettent en place pour y répondre, constituant des cercles, tantôt plus « vertueux », tantôt plus « vicieux ».

## **4. Discussion des résultats**

### **4.1. Une approche renouvelée des processus de développement des exploitations bios**

Les résultats de notre recherche nous ont fait progresser au regard de l'objectif principal de l'article : l'analyse des stratégies par lesquelles les exploitations bios assurent leur développement. La méthode longitudinale qui fait une des originalités de notre recherche nous a permis de dépasser le point de vue statique de la plupart des travaux sur le bio pour mettre en relief les enchaînements complexes entre les stratégies et les dépendances, qui amènent notamment des déplacements de ces dépendances, qui conduisent à de nouvelles stratégies, etc. Certes, ces enchaînements sont illustrés ici de manière relativement brève, sur un petit nombre de cas. Des analyses plus détaillées et plus approfondies seraient nécessaires pour mieux asseoir la pertinence d'une telle approche diachronique.

### **4.2. Compléments et remises en cause de la RDT**

Un objectif secondaire de l'article est d'engager un débat critique par rapport à la RDT : un courant théorique qui n'a pas, jusqu'à ce jour, été utilisé pour comprendre les processus de développement des entreprises agricoles ni, a fortiori, des exploitations biologiques.

Dans la revue qu'ils proposent de 140 recherches qui se réfèrent à la RDT, Hillman et ses collaborateurs (2009) montrent qu'elles ont en commun de se focaliser sur une seule stratégie (la succession du dirigeant, ou la diversification

des activités, etc.), sans s'interroger sur les manières dont elle se combine avec d'autres. La prise en compte de la multiplicité des stratégies des exploitations bios et des liens entre elles et avec les dépendances met en cause, sur ce point essentiel, les fondements de ce courant de recherche, en lui conférant une dimension plus systémique.

Par ailleurs, la découverte de stratégies inédites telles que la réduction de la croissance, le recours à des technologies anciennes comme la traction animale, le recours à des actions collectives de caractère public, sans compter la place particulière de la stratégie de diffusion des valeurs, fait éclater la notion de développement qui est postulée par la RDT. Nous montrons ailleurs (Nizet et Van Dam, 2014) que dans le cas des exploitations bios, cette notion répond en fait à trois logiques sous-jacentes, à savoir la croissance, la survie et la poursuite de missions écologiques.

## Remerciements

Les auteurs adressent leurs remerciements à la trentaine d'agriculteurs bios qui, à deux reprises, les ont accueillis dans leur exploitation. Merci également aux relecteurs et au comité de rédaction de la revue pour leurs remarques stimulantes qui ont permis d'améliorer ce texte.

## Bibliographie

- Altieri M. A. (1995) *Agroecology: The Science of Sustainable Agriculture* (2<sup>nd</sup> edition), Boulder, CO, Westview Press, 448 p.
- Bajoit G. (1988) Exit, voice, loyalty . . . and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement, *Revue Française de Sociologie*, 29(2), 325-345.
- Berthelot J.-M. (1990) *L'intelligence du social*, Paris, PUF, « Sociologie d'aujourd'hui », 256 p.
- Best H. (2008) Organic agriculture and the conventionalization hypothesis: a case study from West Germany, *Agriculture and Human Values*, 25(1), 95-106.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991) *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.
- Boltanski L., Chiapello E. (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.
- Buck D., Getz C. and Guthman J. (1997) From farm to table: the organic vegetable commodity chain of Northern California, *Sociologia Ruralis*, 37(1), 3-20.
- Buttel F.H. (2005) Ever since hightower: The politics of agricultural research activism in the molecular age, *Agriculture and Human Values*, 22(3), 275-283.

- Christen G. (2011) Les motivations des acteurs en transition, in : Van Dam D., Streith M. et Nizet J. (dir.), *L'agriculture bio en devenir. Le cas alsacien*, P.I.E. Peter Lang, Bruxelles, 2011, 67-76.
- Darnhofer I., Schneeberger W. and Freyer B. (2005) Converting or not converting to organic farming in Austria: Farmer types and their rationale, *Agriculture and Human Values*, 22(1), 39-52.
- Darnhofer I., Bellon S., Dedieu B. and Milestad R. (2010) Adaptiveness to enhance the sustainability of farming systems. A review, *Agronomy for Sustainable Development*, 30(3), 545-555.
- Donaldson L. (2001) *The contingency theory of organizations*, Thousand Oaks (Ca.), U.S.A., Sage, 344 p.
- De Schutter O. (2011) *Agroecology and the right to food*, 16<sup>e</sup> session du Human Rights Council de l'ONU, 8 mars 2011, 21 p.
- Deverre C., Lamine C. (2010) Les systèmes agroalimentaires alternatifs. Une revue de travaux anglophones en sciences sociales, *Économie rurale*, 317(3), 57-73.
- Économie rurale (2014) Les transversalités de l'agriculture bio, *SFER*, 339-340(1-2), 202 p.
- Fairweather J. R. (1999) Understanding how farmers choose between organic and conventional production: results from New Zealand and policy implications, *Agriculture and Human Values*, 16(1), p. 51-63.
- Fleury P. (2011) *Agriculture biologique et environnement. Des enjeux convergents*, Dijon, Educagri/ACTA, 272 p.
- Godard O. (2004) De la pluralité des ordres. Les problèmes d'environnement et de développement durable à la lumière de la théorie de la justification, *Cahiers du Laboratoire d'Econométrie*, 13, 29 p.
- Grin J. (2011) Changing governments, kitchens, supermarkets, firms and farms: the governance of transitions between societal practices and supply systems, in: Spaargaren G., Oosterveer P. and Loeber A. (dir.), *Food Practices in Transition. Changing Food Consumption, Retail and Production in the Age of Reflexive Modernity*, New-York, Routledge, 35-59.
- Guthman J. (2004) *The agrarian dreams—The paradox of organic farming in California*, Berkeley, U.S.A., The University of California Press, 264 p.
- Hall A., Moggyorody V. (2001) Organic farming in Ontario: an examination of the conventionalization argument, *Sociologia Ruralis*, 41(4), 399-422.
- Hillman A. J., Withers M. C. and Collins B. J. (2009) Resource dependance theory: A review, *Journal of Management*, 35(6), 1404-1427.
- Hirschman A. O. (1972) *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Les éditions ouvrières/Editions économie et humanisme, collection « Économie humaine », 143 p.

- Hlady Rispal M. (2002) *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, De Boeck Université, « Perspectives Marketing », 256 p.
- Holt G. C., Reed M. (dir.) (2006) *Sociological perspectives of organic agriculture*, Oxfordshire/Cambridge, CABI, 336 p.
- Johnsen S. (2004) The redefinition of family farming: Agricultural restructuring and farm adjustment in Waihemo, New Zealand, *Journal of Rural Studies*, 20(4), 419-432.
- Kaltoft P. (1999) Values about nature in organic farming practice and knowledge, *Sociologia Ruralis*, 39(1), 39-53.
- Lamine C., Meynard J.-M., Perrot N. et Bellon S. (2009) Analyse des formes de transition vers des agricultures plus écologiques : les cas de l'agriculture biologique et de la protection intégrée, *Innovations Agronomiques*, 4, 483-493.
- Lafaye C., Thévenot L. (1993) Une justification écologique ? Conflits dans l'aménagement de la nature, *Revue Française de Sociologie*, 34(4), 495-524.
- Loorbach D. (2007) *Transition management: New mode of governance for sustainable development*, The Netherlands, International Books, 328 p.
- SFER (2011) *Les Transversalités de l'agriculture biologique*, colloque, tenu à Strasbourg le 23 et 24 juin 2011, consultable sur le site: [http://www.sfer.asso.fr/index.php/sfer\\_asso/les\\_colloques\\_thematiques/les\\_colloques\\_passes/les\\_transversalites\\_de\\_l\\_agriculture\\_biologique/programme\\_actes\\_du\\_colloque](http://www.sfer.asso.fr/index.php/sfer_asso/les_colloques_thematiques/les_colloques_passes/les_transversalites_de_l_agriculture_biologique/programme_actes_du_colloque)
- Malderieux S., Alavoine-Mornas F. (2011) *Le passage à l'agriculture biologique dans les exploitations agricoles : diversité des circonstances et des cheminements*. Présentation au colloque Les transversalités de l'agriculture biologique, SFER-RMT dévAB-Université de Strasbourg, 23-24 juin, 21 p.
- Nizet J. (2003) Les ordres religieux du Moyen-Age : des organisations fermées ? Le cas de Cluny, *Archives des sciences sociales des religions*, 123, 41-60.
- Nizet J., Van Dam D. et Dejardin M. (2009) *La dynamique des critiques chez les agriculteurs bios*, *Esprit critique*, 12(1), URL : <http://www.espritcritique.fr/publications/1201/esp1201article03.pdf> (site consulté le 18 février 2014).
- Nizet J., Van Dam D. (2014) Les évolutions des exploitations agricoles bios, *Économie rurale*, numéro spécial « Les transversalités de l'agriculture biologique », 339-340, 165-181.
- Pettigrew A. (1987) Context and action in the transformation of the firm, *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670.
- Pfeffer J., Salancik G. R. (1978) *The external control of organizations. A resource dependance theory*, New York, U.S.A., Harper and Row, 300 p.

- Pichault F., Nizet J. (2013) *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Paris, Seuil, Scoll. « Points », 354 p.
- Scott W. R. (1981) *Rational, natural and open systems*, Englewood Cliffs (NJ), U.S.A. Prentice Hall, 381 p.
- Rosin C., Campbell H. (2009) Beyond bifurcation: Examining the conventions of organic agriculture in New Zealand, *Journal of Rural Studies*, 25(1), 35-47.
- Spaargaren G., Oosterveer P. and Loeber A. (2011) *Food Practices in Transition. Changing Food Consumption, Retail and Production in the Age of Reflexive Modernity*, New-York, Routledge, 349 p.
- Stassart M. P., Baret Ph., Grégoire J-Cl., Hance T., Mormont M., Reheul D., Stilmant D., Vanloqueren G., Visser M. (2012) L'agroécologie : trajectoire et potentiel. Pour une transition vers des systèmes alimentaires durables, in : Van Dam D., Streith M., Nizet J. et Stassart M. P. (dir.), *Agroécologie, entre pratiques et sciences sociales*, Dijon, Educagri, p. 25-51.
- Stassart P. M., Jamart D. (2009) Agriculture biologique et verrouillage des systèmes de connaissances. Conventionalisation des filières agroalimentaires bio, *Innovations Agronomiques*, vol. 4, p. 313-328.
- Streith M. (2011) Les collectifs comme levier de la conversion, in : *L'agriculture bio en devenir. Le cas alsacien*, Van Dam D., Streith M. et Nizet J. (dir.), Bruxelles, P.I.E. Peter Lang, 35-65.
- Streith M., de Gaultier F. (2012) La construction collective des savoirs en agriculture bio : modèle pour l'agroécologie ?, in : Van Dam D., Streith M., Nizet J. et Stassart P. M., *Agroécologie. Entre pratiques et sciences sociales*, Dijon, Educagri, 203-216.
- Truninger M. (2008) The organic food market in Portugal: contested meanings, competing conventions, *International Journal of Agricultural Resources, Governance and Ecology*, 7(1-2), 110-125.
- Van Dam D. (2005) *Les agriculteurs bio, vocation ou intérêt ?*, Belgique, Presses Universitaires de Namur, 204 p.
- Van Dam D., Nizet J. (2014) *Organic farmers faced with the process of institutionalization and conventionalization. A longitudinal study in Belgium*, article soumis pour publication.
- Van Dam D., Nizet J. et Dejardin M. (2010) La transition des agriculteurs conventionnels vers le bio : une dynamique cognitive et émotionnelle, *Cahiers internationaux de psychologie sociale*, 85, p. 159-181.
- Van Dam D., Nizet J. et Streith M. (2012) Les émotions comme lien entre l'action collective et l'activité professionnelle. Le cas de l'agriculture bio, *Natures Sciences Sociétés*, 20(3), 318-329.

- Van Dam D., Streith M., Nizet J et Stassart M. P. (2012) *Agroécologie, entre pratiques et sciences sociales*, Dijon, Educagri, 309 p.
- Van Gameren V., Ruwet C., Bauler T., Mutombo E. (2012) La gouvernance des groupements d'achat alimentaires et ses paradoxes, *in* : Van Dam D., Streith M., Nizet J. et Stassart M. P. (dir.), *Agroécologie, entre pratiques et sciences sociales*, Partie I, chapitre 2, Dijon, Educagri, 55-73.
- Verhaegen E. (2012) *Les réseaux agroalimentaires* alternatifs : transformations globales ou nouvelle segmentation du marché ?, *in* : Van Dam D., Streith M., Nizet J. et Stassart M. P. (dir.), *Agroécologie, entre pratiques et sciences sociales*, Partie III, chapitre 14, Dijon, Educagri, 265-279.
- Weick K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*, London, sage, 236 p.

### Sites Web

- Bioforum Wallonie (2012) URL : [http://www.biowallonie.be/pdf/23-Le\\_Bio\\_en\\_chiffres\\_2012.pdf](http://www.biowallonie.be/pdf/23-Le_Bio_en_chiffres_2012.pdf) (consulté le 31 janvier 2014)
- UC Santa Cruz, Center for Agroecology and Sustainable Food Systems  
<http://casfs.ucsc.edu/publications>, consulté le 6 juin 2013
- Agence des statistiques du gouvernement belge (2013) URL : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/economie/agriculture/biologique> (consulté le 31 janvier 2014)



## Annexe

Tableau 3. Les stratégies concrètes des interviewés<sup>13</sup>

| sujets  | 1. stratégies organisationnelles   | 2. stratégies de mobilisation de relations                                  | 3. stratégies de production de valeurs                                   | 4. stratégies dirigées vers le contexte   |
|---------|--|---|--|---|
| Arnaud  | 1A/1A/remplace la culture des légumes par l'élevage de volailles 1B/1B/1E/1E/        | s'arrange avec d'autres producteurs pour le transport des légumes 2A/2C     | plaide pour un changement dans la manière de consommer 3A/3D             | produit son pain de manière illégale 4B   |
| Beghin  | 1A/1B/limite les investissements en matériel et promeut la traction animale 1D/1E/1E | visite d'autres producteurs pour s'informer 2A/2B                           | promeut le plaisir, l'épanouissement liés aux contacts 3D/3A             | choisit une structure juridique avantageuse 4B  |
| Berglas | 1A/1B/1B/étale la production grâce aux serres 1C/1E/1E                               | 2B/collabore avec des associations pour un projet agricole communautaire 2C | promeut des valeurs écologiques et de solidarité avec le Sud 3A et 3B/3D | crée un organisme en vue de promouvoir le bio 4A                                      |
| Corman  | 1A/1A/1B/augmente son troupeau 1C/1D/1D/1E   | développe une fromagerie avec d'autres producteurs 2A                       | 3A/insiste sur la nécessité d'appliquer la vérité des prix 3C            | s'engage dans le syndicat pour promouvoir des formations au bio 4A/4B                 |
| Devreux | 1A/1B/1B/1C/1D/licencie du personnel 1E  | crée une relation de confiance avec les clients 2B                          | affirme les valeurs écologiques et sociales du bio 3A et 3B              | s'engage dans des mouvements sociaux et des structures politiques en faveur du bio 4A |
| Drogent | combine la gestion d'une réserve naturelle et l'élevage de bovins 1A/1A/1B/1D        | collabore avec un éleveur de moutons pour échanger des intrants 2B/2C       | 3A/affirme le plaisir qu'il trouve dans le travail et les contacts 3D    | milite dans divers mouvements de promotion du bio 4A                                  |
| Ervan   | 1A/1A/1A/1B/1B/diminue son cheptel 1C/1E/1E/1E/                                      | prend des contacts avec des kinés, médecins 2B/2C/2C                        | promeut la santé par des moyens naturels 3E                              | sans  |
| Foret   | fait du porte à porte pour vendre des pommes de terre 1A/1B/1B/1B/1E/1E              | 2A/participe à une association pour le développement du tourisme 2C         | sans   | sans  |

Le tableau reprend le détail des stratégies concrètes de chaque agriculteur. Pour chaque agriculteur et pour chaque catégorie de stratégies, une stratégie concrète particulièrement illustrative est écrite en toutes lettres, tandis que les autres font uniquement l'objet d'un classement. Les classements en caractère droit désignent les stratégies stables (voir plus haut, par. 3.2.2.) ; les classements en italiques désignent les stratégies temporaires.

Tableau 3. Les stratégies concrètes des interviewés (*suite*)

| sujets  | 1. stratégies organisationnelles  | 2. stratégies de mobilisation de relations   | 3. stratégies de production de valeurs   | 4. stratégies dirigées vers le contexte   |
|---------|---|--|--|---|
| Fumal   | réduit la diversité des légumes pour mieux répondre à la demande 1B / 1B / 1B/1E/1E         | 2A / maintient des prix élevés grâce à des contacts personnels 2B                      | plaide pour une agriculture socialement plus juste 3B / 3B / 3D                          | occupe un poste politique à temps partiel pour promouvoir le bio 4A/4A/4A/4A / 4B |
| Gustin  | 1A/1B/1C/a foré un puits et travaille en culture irriguée 1D/1E                             | s'associe avec d'autres producteurs 2A/2B/2B/2C  | 3A/estime qu'il faut être créatif, entrepreneur 3C/3E                                    | mène un projet pilote avec une société des eaux 4A                                |
| Goosens | 1A/ouvre des chambres d'hôtes 1B/1B/1E  | se met en réseau pour produire et commercialiser les légumes 2A/2B/2C                  | 3A/3B/met en avant les valeurs d'équilibre personnel 3D                                  | s'engage dans les associations de promotion du bio 4A/4B                          |
| Hesbois | 1A / maintient une très grande variété de légumes 1B / 1D/1E/1E                             | apporte du soin aux relations avec les clients 2B                                      | 3A/3B/considère son métier comme une vocation 3D   | crée et s'implique dans une association de défense de semences paysannes 4A/4A/4B |
| Horoi   | 1D met au point des machines pour le désherbage/1B/1D/1E / 1E /                             | contacte d'autres producteurs pour s'informer sur les machines 2A / 2A / 2C            | affiche sa passion du travail 3D   | crée deux sociétés distinctes 4B  |
| Istasse | crée une filière d'emballage et de commercialisation de poireaux 1A / 1A /1A / 1A / 1B / 1D | 2A / discute personnellement les prix avec le responsable de la grande surface 2B / 2B | promeut l'initiative et le travail comme facteurs de réussite 3C                         | scinde la ferme en deux entités juridiques pour obtenir davantage de primes 4B    |
| Jobard  | 1A / 1A / innove dans la combinaison des fruits pour les jus 1B / 1B / 1C / 1C              | entretient des relations chaleureuses avec clients et intermédiaires 2B / 2B           | 3A / 3A / 3A / rêve de collaborer avec une ferme bio d'intégration de handicapés 3B / 3D | sans  |

Tableau 3. Les stratégies concrètes des interviewés (*suite*)

| 1. stratégies organisationnelles | 2. stratégies de mobilisation de relations                          | 3. stratégies de production de valeurs   | 4. stratégies dirigées vers le contexte   |
|----------------------------------|---|--|---|
| Justan                           | 1A/1A/1A/1A/1A/1A/ fabrique et vend directement le fromage 1A/1C/   | promeut une agriculture qui respecte la nature 3A                                  | trouve la disposition réglementaire qui permet de continuer à fabriquer du fromage 4B |
| Lescaut                          | crée une coopérative d'éleveurs de porcs bios 1A/1A                 | conteste le productivisme de l'agriculture conventionnelle 3A/3A/3A/3B/3B/3B/ sans | organise des conférences sur le bio pour les agriculteurs conventionnels 4A           |
| Mormont                          | 1B / 1C / investit dans des techniques très modernes 1D             | promeut l'agriculture paysanne et durable 3A                                       | abat lui-même ses bêtes 4B  |
| Muno                             | produit les intrants et commercialise sa production 1A / 1B / 1B/1E | affirme l'importance, pour la santé, de produire sans pesticide 3E                 | sans  |
| Nicard                           | sans  | sans   | sans  |
| Noël                             | 1A / 1A / 1B / engage du personnel familial et autre 1E/1E          | 3B / affirme les valeurs de fierté et de responsabilité de l'agriculteur 3D/       | modifie la structure juridique de la société 4B / 4B                                  |
| Nollaux                          | grande diversité de circuits de vente courts 1B/1B                  | veut intégrer des fermes bios dans des réserves naturelles 3A/3B/3B/3B/3D          | milite dans les mouvements de défense du bio 4A                                       |
| Osborne                          | 1A/1A/1A/1B/1C/1D/1D/ apprend en visitant des foires 1E/1E/1E/1E    | promeut le respect de ce que nous donne la terre 3A                                | sans  |

Tableau 3. Les stratégies concrètes des interviewés (suite)

| sujets  | 1. stratégies organisationnelles   | 2. stratégies de mobilisation de relations   | 3. stratégies de production de valeurs  | 4. stratégies dirigées vers le contexte |
|---------|--|--|---|---|
| Rigaud  | 1A/donne à sa ferme des objectifs plus sociaux 1B/1B/1B/1C                                     | développe des contacts avec le village (fête, portes ouvertes, etc.) 2B/2B             | plaide pour une intégration des politiques environnementales et agricoles 3A/3B/3B/3D | sans                                    |
| Roost   | 1A/diversifie les circuits de commercialisation 1B/1B  | sans   | 3B/se raccroche au plaisir dans le travail et dans les contacts 3D                    | sans                                    |
| Soter   | 1A/1A/1B/1B/rachète des terres dans les environs 1C/1C/1D/1D/1E                                | conclut des accords avec d'autres producteurs pour livrer des supermarchés 2A/2B/2B/2B | 3A/3D/affirme les vertus médicinales des produits bios 3E                             | sans                                    |
| Verjans | 1A/investit dans les technologies de pointe 1D/1E  | développe des contrats commerciaux solides avec la grande distribution 2B              | souligne le succès économique de sa ferme et le respect des normes 3C                 | sans                                    |
| Wilmart | 1B/1B/1B/1C forte mécanisation de la production et de la commercialisation des fruits 1D/1D/1E | visite avec d'autres des initiatives bios à l'étranger 2A/2A/2A/2B/2B/2C/2C/2C/2C/2C/  | 3B/3B/3B/trouve du plaisir à travailler avec des arbres non traités 3D/3D             | sans                                    |