



**HAL**  
open science

## Comment peut se construire la compétitivité des exploitations laitières aujourd'hui ?

Marie Dervillé, Andrea Fink-Kessler, Aurelie Trouvé, Ikram Abdoultalib, Jean-Pierre del Corso, Charilaos Kephaliacos, Caetano Luiz Beber, Geneviève N'Guyen

### ► To cite this version:

Marie Dervillé, Andrea Fink-Kessler, Aurelie Trouvé, Ikram Abdoultalib, Jean-Pierre del Corso, et al.. Comment peut se construire la compétitivité des exploitations laitières aujourd'hui?. [Rapport de recherche] Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. 2018. hal-02329036

**HAL Id: hal-02329036**

**<https://univ-tlse2.hal.science/hal-02329036v1>**

Submitted on 31 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Comment peut se construire la compétitivité des exploitations laitières aujourd'hui ?**

**(projet COMPETLAIT)**

**Sous la coordination de Marie Dervillé  
(ENSFEA-LEREPS)**

Décembre 2018

Ce rapport a été réalisé dans le cadre de l'appel à projets de recherche « Comprendre et renforcer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières » lancé en 2016 par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA) et financé par le Programme 215.

Le contenu de ce rapport n'engage que ses auteurs et ne constitue pas nécessairement le point de vue du MAA.

Auteurs :

Marie Dervillé (Coordinateur, ENSFEA-LEREPS)  
Andréa Fink-Kessler (Université de Kassel)  
Aurélie Trouvé (AgroParisTech)

Avec la participation de :

Ikram Abdoultalib (INRA)  
Jean-Pierre Del-Corso (ENSFEA)  
Charilaos Képhaliacos (ENSFEA)  
Caetano Luiz-Beber (ENSFEA)  
Geneviève Nguyen (ENSAT)

# Préambule

Le projet COMPETLAIT de l'appel à projet recherche CEP 2017 « Comprendre et renforcer les compétitivités agricoles, agroalimentaires et forestières » vise une exploration de la construction de la compétitivité des exploitations laitières française dans sa complexité.

Un travail théorique et conceptuel a été combiné à une application empirique approfondie, sous la forme d'une analyse institutionnelle comparée de la transformation des secteurs laitiers français et Allemands. Compte-tenu des caractéristiques des exploitations et des marchés agricoles, le choix a été fait de s'intéresser à la coévolution entre entreprises et secteur dans la construction de la compétitivité. Les stratégies et activités de trois types d'acteurs ont été considérées sur la période 1960-2018 : opérateurs privés, acteurs collectifs et acteur publiques.

Dans le contexte actuel et transitoire, caractérisé par une tension forte entre les exigences financières d'un capitalisme néolibéral et les urgences écologiques et sociales, la compétitivité des exploitations laitières résiderait dans leur capacité organisationnelle à mobiliser de façon cohérente des ressources internes et collectives pour se saisir des opportunités de l'environnement. Elle serait ainsi à la fois flexibilité de court et moyen termes, résilience à moyen-long termes et engagement vers le futur.

Différentes propositions sont faites pour accompagner l'adaptation des exploitations laitières et plus largement la transition du secteur. Il ressort que seule une reconception en profondeur des modèles de production et des systèmes alimentaires serait à la hauteur des défis climatiques et par conséquent sociaux. Or piloter durablement les processus biologiques requière la production de connaissances et l'élaboration de dispositifs de coordinations situés. Ainsi la voie agroécologique requière un réinvestissement des territoires tant en termes de constitution de ressources que de gouvernance. Il convient donc de s'écarter des processus de création de valeur hérités du modèle de développement industriel, fondés sur la standardisation, les économies d'échelle et une gouvernance sectorielle nationale. De ce fait, un engagement politique fort apparaît nécessaire pour lever ce verrou organisationnel et soutenir la construction de la compétitivité des exploitations laitières de demain. Quatre idéaux types mobilisant des ressorts de création de valeur distincts ont été identifiés et décrits en relation avec les dynamiques sectorielles et territoriales dans lesquels ils peuvent s'insérer.

Ainsi, ce rapport a permis de révéler et d'appréhender les ressorts individuels et collectifs de la compétitivité des exploitations laitières. Il constitue de ce fait une avancée ; une brique à la construction de l'avenir laitier français. Le travail à venir de rédaction de publications scientifiques permettra de consolider et de préciser les résultats préliminaires présentés dans ce rapport. Les points non résolus appellent des discussions et des projets de recherche complémentaires.

Marie Dervillé, ENSFEA - LEREPS

# Table des matières

<b>SYNTHESE</b>	<b>10</b>
<b>A – INTRODUCTION</b>	<b>17</b>
<b>B – BIBLIOGRAPHIE, CADRE D’ANALYSE ET METHODOLOGIE EMPIRIQUE (TACHE 1)</b>	<b>19</b>
<b>I. ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE</b>	<b>19</b>
<b>1. DEFINITION CLASSIQUE DE LA COMPETITIVITE ET APPLICATION AU CAS DES EXPLOITATIONS LAITIERS</b>	<b>19</b>
I. DEFINITIONS	19
II. APPLICATIONS AU SECTEUR AGRICOLE	20
<b>2. DES APPROCHES INNOVANTES POUR PENSER L’ADAPTATION DES EXPLOITATIONS.</b>	<b>22</b>
I. LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE DES EXPLOITATIONS AGRICOLES ET LAITIERS	22
II. PILOTAGE STRATEGIQUE ET ADAPTATION A LA LIBERALISATION	24
III. LA PERFORMANCE SOCIALE DES EXPLOITATIONS LAITIERS ET L’ORGANISATION DU TRAVAIL	26
IV. CAPACITE D’ADAPTATION ET RESILIENCE	27
V. LE ROLE DE L’ENVIRONNEMENT ET DES INSTITUTIONS	29
<b>3. CARTOGRAPHIE BIBLIOGRAPHIQUE DU CHAMP DE LA COMPETITIVITE EN SESG</b>	<b>32</b>
<b>4. APPORT DES SCIENCES DE GESTION ET DE L’ECONOMIE DE L’INNOVATION POUR UNE MEILLEUR PRISE EN COMPTE DES PROCESSUS STRATEGIQUES ET DES CAPACITES D’APPRENTISSAGE</b>	<b>35</b>
I. DES CONCEPTS OPERATOIRES POUR PENSER LA DIVERSITE ET L’EVOLUTION DES PERFORMANCES DES ENTREPRISES	35
II. LA COMPETITIVITE COMME RESULTANTE DE PROCESSUS STRATEGIQUES INTERNES ET EXTERNES	37
III. MESURE DE LA PERFORMANCE ET CONTROLE DE L’ACTION COLLECTIVE	38
IV. INNOVATIONS, CONTRAINTES DE SENTIER ET DIFFICULTE A PENSER LA TRANSITION AGRO-ECOLOGIQUE.	39
<b>5. PENSER ET ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT : LES APPORTS DE L’ECONOMIE INSTITUTIONNELLE</b>	<b>41</b>
I. DES CONCEPTS OPERATOIRES POUR PENSER ET AGIR COLLECTIVEMENT	42
II. VERS UNE ANALYSE GENEALOGIQUE DU SECTEUR LAITIER (PRODUITS, FONCTIONS, ENTREPRISES, RELATIONS)	44
<b>II. ÉLABORATION D’UN CADRE D’ANALYSE RENOUVELE POUR ACCOMPAGNER L’ADAPTATION DES EXPLOITATIONS LAITIERS</b>	<b>46</b>
<b>1. INTEGRER LES DIFFERENTES COMPOSANTES DES PROCESSUS STRATEGIQUES DANS UNE APPROCHE INSTITUTIONNELLE DES MODELES D’ENTREPRISE.</b>	<b>46</b>
<b>2. UNE APPROCHE CONTEXTUALISEE DE LA COMPETITIVITE AVEC LA NOTION DE REGIME DE CONCURRENCE.</b>	<b>51</b>
I. UNE INSPIRATION REGULATIONNISTE	51
II. LA NOTION DE REGIME DE CONCURRENCE	52
<b>3. MESURE DE LA PERFORMANCE</b>	<b>53</b>
<b>4. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE</b>	<b>55</b>

**III. METHODOLOGIE EMPIRIQUE** **57**

---

- 1. COMBINAISON ENTRE ETUDE DE CAS ET CADRAGE STATISTIQUE 57
- 2. CHOIX METHODOLOGIQUES : OBJETS, CIBLAGE DES ENJEUX ET TRIANGULATION 58
- 3. LES ENTRETIENS REALISES 59

**D – RESULTATS DE RECHERCHE EMPIRIQUES (RESULTATS DES TACHES 2 ET 3) : CREER, DELIVRER ET CAPTER DE LA VALEUR DANS UN REGIME TRANSITOIRE** **62**

---

**I. APPROCHE COMPAREE DES CHOIX DE POLITIQUES AGRICOLES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE ET REPERCUSSIONS SUR LE SECTEUR LAITIER** **62**

---

**1. LE 1ER PILIER DE LA PAC AVANT 2013 : COMPARAISON ET CONSEQUENCES DES CHOIX EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE** **63**

- I. LES EFFETS DIFFERENCES DU MARCHE COMMUN ET DES PRIX MINIMUMS GARANTIS 63
- II. LA MISE EN ŒUVRE DES QUOTAS LAITIERS 64
- III. LES REFORMES DE 1992 ET 1999 : CHOIX D’UNE DISTRIBUTION MOINS INEGALE DES MONTANTS D’AIDES EN ALLEMAGNE 65
- IV. LA REFORME DE 2003 : LE CHOIX D’UNE EGALISATION PROGRESSIVE DES MONTANTS D’AIDE 1ER PILIER PAR HECTARE EN ALLEMAGNE 66
- V. LA REFORME DE 2008 (HEALTH CHECK) 67

**2. COMPARAISON DES CHOIX EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE DANS LE CADRE DE LA REFORME DE LA PAC DE 2013** **68**

- I. L’AIDE A LA REDUCTION DE LA PRODUCTION LAITIERE : UNE INCITATION PLUS FORTE A LA REDUCTION DE LA PRODUCTION EN FRANCE MAIS DES EFFETS TOUT AUSSI IMPORTANTS EN ALLEMAGNE 68
- II. DES CHOIX DE REDISTRIBUTION DES AIDES 1ER PILIER PLUS COMPLEXES EN FRANCE 69
- III. DES CHOIX EN MATIERE DE VERDISSEMENT QUI RESTENT PEU CONTRAIGNANTS 72

**3. COMPARAISON DES CHOIX EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE CONCERNANT LE SECOND PILIER DE LA PAC** **72**

- I. CONSTRUCTION DU SECOND PILIER DE LA PAC : ANALYSE COMPAREE ENTRE LA FRANCE ET L’ALLEMAGNE 72
- II. COMPARAISON DES PRIORITES FRANÇAISE ET ALLEMANDE SUR LES DEUX DERNIERES PERIODES 76
- III. COMPARAISON DES MODALITES DE QUELQUES GRANDES MESURES 79
- IV. SOUTIEN A L’ENERGIE PRODUITE SUR LES EXPLOITATIONS 83

**II. CADRAGE STATISTIQUE** **84**

---

- 1. LES INDICATEURS STRUCTURELS 87
- 2. INDICATEURS DE PERFORMANCE TECHNICO-ENVIRONNEMENTAL 87
- 3. INDICATEURS ECONOMIQUES 89

**III. LEVIERS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DE LA COMPETITIVITE DES EXPLOITATIONS LAITIERS ALLEMANDES** **91**

---

- 1. LE ROLE DES STRUCTURES ET DES INSTITUTIONS NATIONALES 91
- I. UNE REPUBLIQUE FEDERALE AVEC DES MARGES DE MANŒUVRE LOCALES 91
- II. UN SECTEUR LAITIER DYNAMIQUE ET REGIONALISE 92

III. REPRESENTATIONS : UNE LIBERALISATION ANTICIPEE	98
<b>2. DES REGIONS ET DES POTENTIELS CONTRASTES</b>	<b>104</b>
I. LA BAVIERE : REGIME DE CONCURRENCE PATRIMONIAL	104
II. LA BASSE-SAXE : REGIME DE CONCURRENCE INDUSTRIEL LIBERAL	107
III. DES DROITS DE PROPRIETES REGIONALISES	114
<b>3. LES LEVIERS INTERNES ET RELATIONNELS DES ENTREPRISES LAITIERES</b>	<b>115</b>
I. LA STRATEGIE D'ENTREPRISE	115
II. LA STRATEGIE PATRIMONIALE	117
III. LA STRATEGIE COMMERCIALE : LE ROLE DES OP ET DES LABELS DE QUALITE	120
IV. LA STRATEGIE FONCTIONNELLE : LA MAITRISE DES COUTS	123
V. LA STRATEGIE DE COOPERATION	125

#### **IV. FACTEURS D'EXPOSITIONS ET LEVIERS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DE LA COMPETITIVITE DES EXPLOITATIONS LAITIERES FRANÇAISES INNOVANTES** **126**

<b>1. LE ROLE DES STRUCTURES ET DES INSTITUTIONS NATIONALES</b>	<b>126</b>
I. UNE STRUCTURATION NATIONALE DES OPERATEURS ET DES DISPOSITIFS DE GOUVERNANCE	126
II. DES REPRESENTATIONS EN EVOLUTION	130
III. DES DROITS DE PROPRIETE DES ELEVEURS	135
<b>2. DES REGIONS ET DES OPPORTUNITES CONTRASTEES</b>	<b>137</b>
I. LA BRETAGNE : UNE REGION SPECIALISEE	137
II. LA REGION OCCITANIE / MIDI-PYRENEES	141
<b>3. LES LEVIERS INTERNES DE LA COMPETITIVITE IDENTIFIES DANS LA LITTERATURE ET A DIRES D'EXPERTS</b>	<b>144</b>
I. STRATEGIE D'ENTREPRISE : DES EXPLOITATIONS ENTREPRENEURIALES	145
II. STRATEGIE PATRIMONIALE : LA RESILIENCE COMME CAPACITE D'ADAPTATION A LA LIBERALISATION	151
III. STRATEGIE CONCURRENTIELLE OU COMMERCIALE	156
IV. STRATEGIE FONCTIONNELLE : LA MAITRISE DES COUTS ET FLEXIBILITE	159
V. STRATEGIE DE COOPERATION	162
VI. PERFORMANCES	163

#### **V. COMPARAISON ET IDENTIFICATION DES VERROUS ET LEVIERS ACTIVABLES POUR RENFORCER LA COMPETITIVITE DE DIFFERENTS MODELES D'EXPLOITATIONS LAITIERES.** **165**

<b>1. CARACTERISER LE CHANGEMENT DE CONTEXTE POUR SE Doter D'UNE CAPACITE D'ACTION</b>	<b>166</b>
I. ENTREE EN CRISE DES REGIMES DE CONCURRENCE INDUSTRIELS	166
II. DES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS FAVORISANT L'ADAPTATION A LA LIBERALISATION EN ALLEMAGNE	169
III. LES INSTITUTIONS DU REGIME EMERGEANT TOUJOURS EN DEBAT	171
<b>2. DES EXPLOITATIONS QUI ONT SU INNOVER POUR S'ADAPTER AU NOUVEAU CONTEXTE</b>	<b>173</b>
I. COMPETENCES CLES ET EVOLUTION DU METIER D'ELEVEUR	173
II. DIVERSITE DE MODELES D'ENTREPRISES	175
III. DES MARGES DE MANŒUVRE CONTRAINTEES PAR LE CONTEXTE SECTORIEL ET TERRITORIAL	177
<b>3. CLASSIFICATION DES VERROUS ET DES LEVIERS STRUCTURELS, ORGANISATIONNELS, INSTITUTIONNELS IDENTIFIES</b>	<b>178</b>
I. DES VERROUS TECHNIQUES, INSTITUTIONNELS ET ORGANISATIONNELS	178
II. DES LEVIERS INSTITUTIONNELS, ORGANISATIONNELS ET TECHNIQUES	179

#### **C – PISTES D' ACTIONS A L'ATTENTION DES DECIDEURS PUBLICS** **182**

<b>1. SE DONNER UN CAP : FAIRE LE CHOIX DE LA TRANSITION AGROECOLOGIQUE.</b>	<b>182</b>
<b>2. OPTIMISER LA VALEUR ENERGETIQUE NUTRITIONNELLE ET NON ALIMENTAIRE CREEE PAR LES SYSTEMES LAITIERS</b>	<b>182</b>
<b>3. PRECISER LE CAP ET LES PROGRAMMES D’ACTION PAR UN EFFORT DE RECHERCHE</b>	<b>184</b>
<b>4. DES DISPOSITIFS DE COORDINATION MULTISCALEAIRE ET MULTI-ACTEURS POUR OPTIMISER LA PRODUCTION D’ENERGIE DANS UNE PERSPECTIVE DE SOUVERAINETE ET DE SOLIDARITE</b>	<b>184</b>
<b>5. PENSER, ANALYSER ET ACCOMPAGNER LA TRANSITION</b>	<b>185</b>
<b>D – BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>186</b>
<b>E – ANNEXES</b>	<b>201</b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES</b>	<b>201</b>
<b>ANNEXE 2 : COMPARAISON MESURE 4.1 FRANCE – ALLEMAGNE ET REGIONS SELECTIONNEES</b>	<b>203</b>
<b>ANNEXE 3 : ANALYSE DES CAS TYPES BRETONS</b>	<b>204</b>
<b>ANNEXE 4 : ANALYSE DES CAS D’ETUDE DU SUD OUEST</b>	<b>209</b>



## Table des figures

Figure 1 : Zoom sur les scénarios de la filière laitière à horizon 2030 (d'après FranceAgriMer, 2015) .....	30
Figure 2 mots clés et selection des articles pour la cartographie du champ .....	32
Figure 3 : identification de six classes lexicométriques.....	33
Figure 4 cartographie du champ de la compétitivité obtenu par le logiciel Iramuteq et nomination des axes (D'après Lambaré, 2017) .....	34
Figure 5 Business Model Canevans (Ostwalder et Pigneur, 2010) .....	46
Figure 6 Diversité des stratégies d'entreprises .....	47
Figure 7 Diversité des stratégies de coopération .....	49
Figure 8 Modèle d'entreprise (les auteurs) .....	50
Figure 9 Representation schématique du regime de concurrence (les auteurs).....	52
Figure 10 Protocole de recherche (les auteurs).....	58
Figure 11 : Tableau récapitulatif des entretiens réalisés .....	60
Figure 12 Evolution du prix du lait payé au producteur en France et en Allemagne ..	64
Figure 13 Différence entre exports et imports en équivalents de tonnes de lait en France et en Allemagne .....	64
Figure 14 Evolution de la production laitière selon les Länder (* 1000 t) .....	68
Figure 15 Allocation du budget national (Henke et al., 2015).....	70
Figure 16 Données économiques en Allemagne et en France, à partir du RICA européen (année 2016).....	71
Figure 17 Allocations des fonds européens du 2nd pilier de la PAC 2000- 2006 (EU-COM 2003 a,b) .....	75
Figure 18 Allocations des fonds européens du 2nd pilier de la PAC (Source : Parlement européen, 2015) .....	75
Figure 19 Budgets prévus annuels de la PAC sur 2014-2020 .....	76
Figure 20 Répartition des fonds du deuxième pilier prévus au titre des objectifs P1 à P6 (2014-2020) dans certaines régions francaises et allemandes .....	76
Figure 21 Comparaison des répartitions budgétaires nationales.....	77
Figure 22 Comparaison de la répartition budgétaire nationale et régionale du 2nd pilier (2014-2020) (Dwyer et al., 2016 et nos propres calculs) .....	78
Figure 23 Aides à l'agriculture biologique .....	81
Figure 24: Indicateur FADN 2014 .....	85
Figure 25 Indicateurs FADN 2016 .....	86
Figure 26 Les dix plus grandes laiteries allemandes en chiffre d'affaires (en euros courant 2016) .....	93
Figure 27 Mixe produit National et régional (source MIV, 2017) .....	94
Figure 28 Commerce extérieur de la Basse-Saxe et de la Bavière .....	95
Figure 29 Migration des quotas laitiers (Juillet 2007 jusqu'a Novembre 2014) .....	99
Figure 30 : Différenciation en Bavière et Basse-Saxe .....	101
Figure 31 : Répartition régionale des vaches laitières en 2016 (à gauche) et part des prairies en 2010 (à droite) .....	109
Figure 32 : Evolution des bovins laitiers par région – 1990 - 2000 - Mai 2017 .....	109
Figure 33 Le système Bayern MeG (Source : Bayern MeG).....	121
Figure 34 Cartes de l'assolement Bretagne .....	139
Figure 35 Carte Industrie Bretagne.....	140
Figure 36 cadre d'analyse dynamique et multiscalaire de la transformation du secteur .....	165

Figure 37 : Transformation et entrée en crise du régime de concurrence industriel français.....	167
Figure 38 Paradigmes de la transition agricole (source : les auteurs d'après Duru 2014) .....	172
Figure 40 Perspectives de création de valeur par l'activité laitière par type de zone	184
Figure 41 comparaison de la productivité du travail (EBE) .....	204
Figure 42 Comparaison de la productivité du travail (VAN) .....	204
Figure 43 Comparaison de la productivité du travail (Résultat courant).....	204
Figure 44 Comparaison de la rentabilité du capital investi dans la production laitière .....	205
Figure 45 Comparaison de la rentabilité du capital investi dans la production laitière .....	205
Figure 46 Comparaison de la rentabilité du foncier investi dans la production laitière .....	205
Figure 47 Comparaison de la rentabilité du foncier investi dans la production laitière .....	206
Figure 48 Exploitations bretagne : Structure .....	206
Figure 49 Résultats sociaux économiques des exploitations étudiées de Bretagne...	207
Figure 50 Résultats techniques et environnementaux des exploitations étudiées en Bretagne .....	207
Figure 51 Résultats économiques et financiers.....	208
Figure 52 Comparaison de la « rentabilité » du travail.....	209
Figure 53 comparaison de la rentabilité du travail (EBE) .....	209
Figure 54 comparaison de la rentabilité du travail (RC).....	209
Figure 55 rentabilité du capital investi dans la production laitière .....	210
Figure 56 rentabilité du foncier investi dans la production laitière .....	210
Figure 57 Les aides comme soutien à l'investissement .....	210
Figure 58 : Structure de production des fermes étudiées en Occitanie.....	210
Figure 59 résultats socio-économiques des fermes étudiées.....	211
Figure 60 Résultats économiques et financiers.....	211
Figure 61 Résultats techniques et environnementaux.....	212

# Synthèse

## Construction de la compétitivité des exploitations laitières : analyse des différences organisationnelles entre la France et l'Allemagne

**Le projet de recherche *CompetLait*<sup>1</sup> analyse la coévolution entre politiques publiques, dynamiques sectorielles et exploitations laitières, en France et en Allemagne. Ce travail identifie les verrous qui freinent l'adaptation des exploitations et propose des leviers d'action institutionnels et organisationnels. Sont notamment mis en avant un besoin d'accompagnement des exploitants à la réappropriation de la fonction entrepreneuriale et des enjeux de reterritorialisation des filières pour renforcer leur résilience et leur durabilité.**

Le projet *CompetLait* a été réalisé dans le cadre de l'appel à projets de recherche lancé fin 2016 par le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation sur la mesure, la compréhension et le renforcement de la compétitivité agricole, agroalimentaire et forestière. Sous la direction de Marie Dervillé, une équipe de chercheurs d'AgroParisTech, de l'INP-ENSAT et de l'ENSFEA a développé une analyse de la construction de la compétitivité des exploitations laitières à partir d'une comparaison entre la France et l'Allemagne.

Avec un chiffre d'affaires d'environ 30 milliards d'euros (Md€), un solde commercial positif de 3,7 Md€ en 2015, et 250 000 emplois répartis sur le territoire, la filière laitière française joue un rôle économique et social important. Le renforcement de la concurrence consécutive à la libéralisation du marché européen (de l'affaiblissement du prix garanti à partir des années 2000 à la suppression des quotas laitiers en 2015) se traduit par une volatilité accrue des prix. Combiné aux exigences environnementales et sociales croissantes, ce choc exerce une pression sur les caractéristiques de l'activité productive et son organisation sectorielle.

La crise laitière a déjà été décrite non pas seulement comme un déséquilibre conjoncturel entre offre et demande, mais bien comme une crise structurelle de surproduction<sup>2</sup>. Dans ce contexte, *CompetLait* visait à expliciter pourquoi la France, deuxième producteur européen et soumise à la même Politique agricole commune (PAC) que ses voisins européens, semble plus en difficulté.

La première partie de cette note présente le cadre d'analyse mobilisé. La deuxième compare les dispositifs de coordination publics et privés qui sous-tendent les secteurs français et allemand depuis les années 1960. La troisième partie propose une typologie des formes d'exploitations laitières émergentes. La quatrième identifie les verrous freinant la diffusion de ces solutions innovantes avant de conclure sur des propositions de leviers d'action institutionnels et organisationnels.

## 1. Un cadre d'analyse pour comprendre et accompagner la transition

### 1.1 Une revue de la littérature étendue

Ce travail de recherche a développé une large revue de littérature pour resituer et contextualiser les approches existantes de la compétitivité, principalement issues de la théorie du commerce international ou de l'économie industrielle. La première la caractérise en termes d'avantages comparatifs, permettant de bien valoriser le travail national à l'étranger. Ceux-ci sont généralement appréhendés *ex-post* par des indicateurs de résultats, de type part de marché. La seconde repose sur la notion d'avantages concurrentiels, et la compétitivité y est fondamentalement multicritères, approchée *ex ante* par différents indicateurs (coûts de production, profitabilité, productivité, efficacité). Les analyses visent alors l'identification des ressorts de la compétitivité coût et hors-coût (capacité à gagner des parts de marché respectivement par la vente des biens semblables à moindre coût ou de produits différenciés).

<sup>1</sup>Dervillé M., Fink-Kessler A., Trouvé A., 2019, *Comment peut se construire la compétitivité des exploitations laitières aujourd'hui ?* ENSFEA AgroParisTech, APR « Compétitivité » du MAA.

<sup>2</sup>Trouvé A., Dervillé M., Gouin D.-M., Pouch T., Fink-Kessler A., Kroll J.-C., Rat-Aspert O., Briot X., Lambaré P., 2016, *Mesures contre les déséquilibres de marché : quelles perspectives pour l'après-quotas dans le secteur laitier européen ?* rapport d'étude, CEP MAA

Toutefois, ces approches sont statiques et ne rendent pas compte des processus d'apprentissage. Elles ne permettent pas non plus de penser l'équilibre entre performances économique et environnementale. Enfin, si elles soulignent le rôle du contexte institutionnel, elles le laissent hors champ. *CompetLait* vient les compléter en s'intéressant à ces trois aspects.

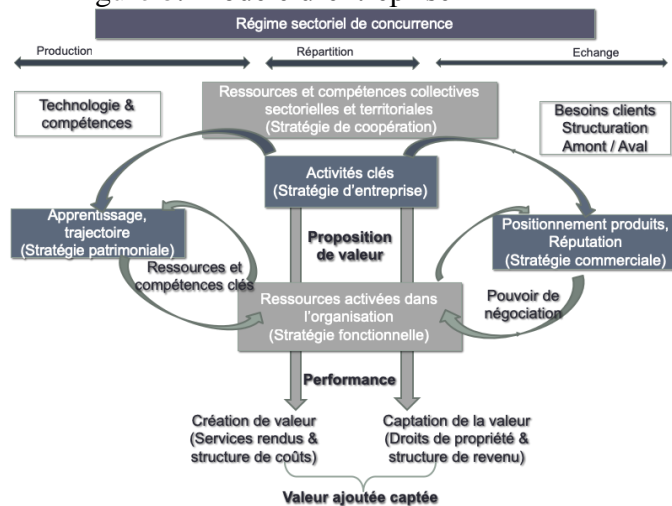
## 1.2. Élaboration d'un cadre d'analyse dynamique et multiscalaire de la compétitivité

Les auteurs ont développé un cadre d'analyse dynamique multi-scalaire et multi-acteurs reposant sur l'articulation de deux concepts complémentaires : le modèle d'entreprise et le régime de concurrence. Il n'est que succinctement abordé dans cette note, mais constitue un apport théorique important du projet *CompetLait* à la littérature existante, permettant de penser la coévolution entre secteur et entreprises et leur transformation dans le temps et dans l'espace. Les formes de concurrence résultent de l'action coordonnée des acteurs privés, collectifs et publics et sont abordées à partir de quatre institutions clés du marché<sup>3</sup> (figure a) : les règles de l'échange marchand (lois nationales ou accords multilatéraux), les structures de gouvernance, la conception de contrôle et les droits de propriété qui en résultent (au sens de droits d'action sur des ressources)<sup>4</sup>.

Figure a : Approche multi scalaire et dynamique de la compétitivité



Figure b: Modèle d'entreprise



A l'instar des approches managériales, l'entreprise est ici modélisée comme un ensemble organisé de processus visant la création de valeur par l'apprentissage et la coopération (création de capacité

<sup>3</sup>Fligstein N., 1996, « Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions », *American sociological review*.

<sup>4</sup>Ostrom E., 1990, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Political Economy of Institutions and Decisions, Cambridge, Cambridge University Press.

d'action) et sa captation (négociation de la valeur du service rendu)<sup>5</sup>. La dimension institutionnelle de ces processus est également appréhendée au travers d'une analyse des règles internes et externes les encadrant<sup>6</sup> (figure b). La performance est alors évaluée par la valeur ajoutée captée. Elle dépend de processus internes mais aussi de processus économiques externes (structure de marché et coordination) et institutionnels (capacité collective d'action), ici appréhendés par le concept de « régime de concurrence ».

## 1.2. Une démarche combinant cadre statistique et études de cas

L'approche de *CompetLait* est qualitative et comparative. Les approches qualitatives sont adaptées pour répondre aux questions de type « comment » et pour l'étude des processus et phénomènes contemporains dans leurs contextes. L'économie comparative permet d'explorer similitudes et différences de systèmes complexes, en comparant leurs configurations, voies et résultats<sup>7</sup>. Quatre zones de production de lait ont ainsi été comparées : Bretagne et Occitanie en France ; Basse-Saxe et Bavière en Allemagne.

Sur ces quatre régions, modèles d'entreprises et régimes de concurrence ont été analysés. Les principales parties prenantes des exploitations ont été ciblées et enquêtées à l'échelle nationale et locale : organisations de producteurs (OP), entreprises laitières, distribution, acteur public, services de conseils. Cinq cas d'exploitations s'étant adaptées de façon diversifiée ont été sélectionnées par région, à dire d'experts, et étudiés de manière approfondie. Les cas frontières ont été privilégiés, à savoir des entreprises qui combinent de façon originale les facteurs de compétitivité identifiés dans la littérature et à dire d'experts (niveau de capitalisation, organisation du travail, place de l'herbe dans la ration et insertion marchande) et permettent potentiellement d'en tester les limites et possibilités d'hybridation.

Les études de cas ont été bâties à partir de la littérature scientifique, de données secondaires, et de 70 entretiens semi-directifs. Pour chacune des 10 études de cas françaises, les documents comptables ont également permis de les positionner dans le paysage laitier français par rapport au réseau d'information comptable agricole européen (RICA) européen et aux cas type INOSYS<sup>8</sup>.

## 2. Une entrée en crise du régime de concurrence industriel plus brutale côté Français

De 1960 à 1984, en France comme en Allemagne, la modalité de contrôle de la concurrence est sectorielle. L'État, par le biais de la PAC, intervient directement dans la fixation des prix et des qualités. La filière française développe alors une capacité d'organisation collective plus poussée, avec constitution et diffusion nationale de ressources techniques et organisationnelles génériques (avec notamment une structuration des organisations professionnelles par production et un encadrement interprofessionnel des modalités de fixation des prix du lait). Dans le même temps, en Allemagne, la régionalisation par *Länder* et des revendications syndicales centrées sur les prix se traduisent par un encadrement moins marqué des modèles d'entreprise.

En 1984, l'introduction de droits de production modifie les rapports de concurrence. L'État, *via* la gestion de ces quotas laitiers, continue de jouer un rôle dans l'organisation des échanges. Ce contrôle est plus marqué en France du fait d'une instrumentation du système des quotas au service des politiques structurelles et territoriales<sup>9</sup>. L'institutionnalisation des signes de qualité permet par ailleurs des démarches collectives d'organisation. Toutefois, cette capacité reste principalement centrée sur la gestion territorialisée de ressources génériques (quotas, qualité et prix interprofessionnels) et les droits de propriété des producteurs liés à la PAC et à sa mise en œuvre française. Le tableau 1 reprend cette évolution du régime de concurrence français.

<sup>5</sup>Lorino, P., & Tarondeau, J. C. (2015). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue française de gestion*, 41(253), 231-250.

Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.

Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*, 43(2-3), 354-363.

<sup>6</sup>Bazzoli, L., & Dutraive, V. (2002). L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de JR Commons. *Économie et institutions*, (1), 5-46.

<sup>7</sup>Brada J.C., 2009, « The New Comparative Economics versus the Old: Less Is More but Is It Enough? », *European Journal of Comparative Economics*.

Marx A., Rihoux B., Ragin C., 2014, « The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: the first 25 years », *European Political Science Review*.

<sup>8</sup><http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/inosys-reseaux-delevage.html>

<sup>9</sup>Dervillé M., Vandenbroucke P., Bazin G., 2012, « Suppression des quotas et nouvelles formes de régulation de l'économie laitière: les conditions patrimoniales du maintien de la production laitière en montagne », Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs.

Tableau a : Transformation et entrée en crise du régime de concurrence français

	Régime de concurrence industriel		Dispositifs de coordination sous pression 2008...
	Extensif (1960-1984)	Qualitatif (1984-2008)	
Règles de l'échange	Politique commerciale Qualité du lait standard	Mise en place du système de quota Politique de la qualité spécifique	Suppression. Budget PAC en question. Maintien: nouvelles attentes sociétales non saisies
Conception de contrôle	Qualité sanitaire Croissance extensive, économies d'échelle et gains de productivité	Qualités sanitaires + fonctionnelle et identitaire Combinaison économies de gamme et économies d'échelle ; concentration	Diversification des qualités : fonctionnelle, terroir, environnementale, terroir, santé, éthique, sociale.. Concentration et dualité du tissu productif
Structure de gouvernance	Renforcement du rôle des structures professionnelles (CDOA) et interprofessionnelles génériques (CNIEL)		Interprofession en question. OP faibles. Syndicalisme inadapté.
	Appui centré sur la technique majoritairement intensive en capital. Emergence de collectifs marginaux (CEDAPA, syndicat produits)	Apparition progressive de travaux sur les formes alternatives de production (BIO)... Développement des collectifs spécifiques: herbagers, BIO et AOP	Entrée disciplinaire problématique Multiplication des démarches "producteurs"
Droits de propriété	Accès au marché à un prix rémunérateur garanti aux entreprises respectant les standards professionnels	Rente quota	Baisse et volatilité des prix
		Rente qualité AOP et BIO	Eclatement des conditions d'accès au marché
		Rémunération des services environnementaux	Rente qualité AOP, BIO + qq démarches producteurs Problème d'efficience des soutiens directs

En Allemagne, régionalisation et possibilités précoces de marchandisation des quotas (location puis achat) ont favorisé la spécialisation des exploitations et des territoires. Surtout, la réunification a conduit à un tournant libéral en Allemagne. Cette réunification de deux tissus productifs contrastés a marqué la fin de la priorité donnée à l'agriculture familiale. Des bourses de quotas sont alors créées ; la primauté de la fonction économique de l'entreprise est affirmée, et la maîtrise de la dimension économique du projet devient un préalable à l'entrée dans le métier. Les OP établies en 1933, et leurs savoir-faire en matière de négociation avec les laiteries, sont réactivées. La coexistence entre modèles de production s'est progressivement organisée, soutenue par la régionalisation des dynamiques économiques et des politiques publiques. Au Nord, ces modèles ciblent agrandissement et accroissement de la productivité animale et du travail pour faire face à la concurrence mondiale. Au Sud, ils s'orientent vers la diversification et/ou la différenciation (agriculture biologique ou marques régionales), dans une logique de compétitivité hors-coût<sup>10</sup>.

Différentes politiques publiques ont été mises en place pour favoriser cette adaptation : uniformisation rapide des aides directes de la PAC ayant conduit à une concentration de la production dans les zones herbagères ; soutien à l'investissement conséquent, accessible et régionalisé ; anticipation de la sortie des quotas, marchandisation et aide à la structuration collective ; soutien à l'agriculture biologique ; appui au développement rural. Par ailleurs, l'Allemagne a retardé sa mise en conformité avec la directive nitrates, conférant un avantage concurrentiel temporaire à ses éleveurs. Ainsi, si à partir de la fin des années 2000, les exploitations laitières allemandes sont aussi confrontées au choc de dérégulation elles disposent pour s'y adapter de plus de ressources collectives et publiques qu'en France.

Toutefois, dans les deux États membres, la valeur ajoutée semblent principalement captée par l'aval de la filière, et la performance technico-économique reste le principal ressort de la compétitivité. Les performances sociales et environnementales ne sont pas ou peu considérées. La filière biologique ressort comme une exception et constitue une avancée vers des systèmes laitiers durables.

### 3. Différents modèles d'entrepreneuriat laitier

#### 3.1. Le management stratégique et opérationnel comme compétence clé

Le régime de concurrence conditionne les processus de création de valeur et le partage des tâches entre acteurs. Comme illustré dans le tableau 1, les agriculteurs sous régime industriel (extensif et qualitatif) se voyaient attribuer des droits d'accès au marché à prix garanti, à condition de respecter un standard professionnel. La fonction productive et la capacité à opérer des choix techniques étaient centrales.

L'entrée en crise se traduit par une modification des droits de propriété des éleveurs. Leurs « devoirs » augmentent et se complexifient (réglementation environnementale, bien-être animal, aléas économiques et écologiques croissants). Dans le même temps, leurs droits ou capacités d'action n'augmentent pas. En effet, la libéralisation de la PAC se traduit par un affaiblissement des droits sociaux (baisse du prix d'intervention et suppression des quotas) mais aussi, en France, des ressources collectives sectorielles (crise interprofessionnelle, OP faibles).

<sup>10</sup>Derville, M., & Fink-Kessler, A. Institutional insights into contract theories: A comparative approach to the French and German dairy industries under liberalization. Disclosure, 2019, 027.

Face à un environnement complexe et changeant, la capacité à se saisir des opportunités de marché et la fonction entrepreneuriale deviennent centrales<sup>11</sup>.

La caractérisation des stratégies d'adaptation des exploitants met en évidence une construction de l'avantage concurrentiel en plusieurs temps. En France, les exploitations ont innové à la marge des organisations héritées du régime industriel. Elles se sont progressivement détachées des ressources collectives sectorielles (conseil, laiteries, syndicats) et en ont constitué d'autres, par une recombinaison originale (banque d'emplois, association foncière, combinaison de statuts juridiques, création d'une marque collective) en s'appuyant sur des réseaux ou de nouveaux collectifs plus localisés. En Allemagne, la régionalisation des dynamiques économiques, du conseil, des choix politiques, mais aussi une sectorisation moins forte des questions agricoles, ont favorisé l'expérimentation, puis l'émergence et la diffusion d'innovations à la fois techniques et organisationnelles. La structuration de la filière biologique et les éco-villages en témoignent.

Dans ces deux États membres, si la primauté de la fonction entrepreneuriale est commune, plusieurs modèles coexistent selon la diversité des finalités et des trajectoires des exploitants, ainsi que celle des conditions de milieu et des marchés visés.

### 3.2. Une diversité de voies possibles

Quatre archétypes émergents ont été identifiés à partir des enquêtes de terrain, en France comme en Allemagne.

L'« entrepreneuriat écologique » est un modèle d'entreprise ancien dont la robustesse est éprouvée<sup>12</sup> mais dont la diffusion reste limitée (11 % des systèmes laitiers en 2014<sup>13</sup>). S'appuyant sur la valorisation des processus biologiques et du travail, il constitue un modèle abouti de combinaison entre performances économique, sociale et environnementale. Leur bénéfice sur la santé a récemment été mis en avant<sup>14</sup>. Leur productivité du travail s'est fortement accrue récemment. La structuration de groupements herbagers a favorisé la production de références qui légitiment et soutiennent cette orientation. Leur compétitivité tient à leur efficacité et à leur autonomie. Ils bénéficient aussi d'un accès privilégié au marché de l'agriculture biologique.

L'« entrepreneuriat rural » est une stratégie émergente qui s'est construite dans les espaces interstitiels de l'agriculture conventionnelle<sup>7</sup> du régime passé. Dans ces modèles, la production laitière y est insérée dans un système diversifié d'activités, piloté par ses fonctions commerciales et de service (tourisme, accueil à la ferme, artisanat). Cette voie s'est renforcée par l'engouement des consommateurs pour les circuits courts et le tourisme rural<sup>15</sup>. Dans cette stratégie, les ressorts de la compétitivité sont la valorisation des économies de gammes et des ressources territoriales, naturelles mais aussi socio-économiques. La numérisation permet de changer d'échelle et peut contribuer à sa diffusion. Le développement de l'économie circulaire avec une incitation au bouclage territorial des cycles pourrait lui offrir des opportunités de diversification et de légitimation.

L'« agriculture aux allures de firme »<sup>16</sup> émerge avec l'agrandissement des exploitations consécutif à la libéralisation du marché, le plus souvent sous forme de gros GAEC non familiaux (agriculture de groupe). L'agrandissement, combiné à des investissements conséquents, favorise une certaine rationalisation du travail, une bonne efficacité technique et la dilution des charges. Ces entrepreneurs investissent aussi dans la construction d'un marché, le plus souvent sous marque propre. La performance environnementale y est visée dans une logique de disjonction et d'efficacité permise par les technologies numériques (élevage de précision).

La « sous-traitance familiale » correspond à une reconfiguration du modèle d'exploitation familiale dominant du régime industriel. C'est pour ce groupe que l'enjeu de reconception, individuel et collectif, est le plus marqué, notamment pour les zones laitières denses. Diverses innovations ont été

---

11 Purseigle, F., Nguyen, G., & Mazenc, L. Chapitre 1 Anatomie de firmes agricoles Les dimensions d'un basculement. In *Le Nouveau Capitalisme agricole: De la ferme à la firme*, 2017.

12 Devienne S., Garambois N., Perrot C., Dieulot R., Depeyrot J.-N., 2018, Les exploitations d'élevage économes et autonomes en intrants, créatrices de valeur ajoutée, Coll. Analyse, n°126, CEPMAA.

13 Depeyrot J.-N., 2017, « Observer les changements structurels des exploitations laitières françaises : constitution de la base de données ADEL », Notes et études socio-économiques, vol. 42.

14 Magrini, M. B., & Duru, M. 2015. Innovation Trajectory through the French Dairy Systems: A Sociotechnical Analysis of the "Bleu-Blanc-Cœur" Case Study. *Innovations*, (3), 187-210.

15 Nozrières M.-O., Baritoux V., Couzy C., Dervillé M., Perrot C., Sans P., You G., 2018, « Transformations des filières françaises de produits carnés et laitiers: la place des éleveurs en question », INRA Productions Animales.

16 Nguyen G., Purseigle F., 2012, « Les exploitations agricoles à l'épreuve de la firme : l'exemple de la Camargue », *Études rurales*.

identifiées (simplification du travail, traite robotisée, délégation, mutualisation à périmètre variable, marques collectives), sans qu'une forme stabilisée n'émerge.

### 3.3. Conditionnée par les conditions de milieu et les dynamiques territoriales

Il ressort de l'étude du cas allemand que l'adéquation entre modèle d'entreprise et dynamiques économiques et politiques régionales est un facteur de compétitivité des exploitations : le régime de concurrence qualitatif prévalant en Bavière s'est co-construit avec le développement d'exploitations herbagères de types écologique et rural ; à l'inverse en Basse Saxe, le régime de concurrence standard contraint majoritairement les entrepreneurs aux modèles de type firme ou sous-traitance. De façon comparable, dans le cas français, la cohérence entre modèles d'exploitation, conditions de milieu, orientations des politiques publiques et tissu économique amont et aval pourrait être renforcée pour favoriser une différenciation régionale des régimes de concurrence, renforçant ainsi les opportunités de compétitivité hors coûts dans ces régions.

## 4. Les verrous et les leviers d'action dans le cas français

Dans les approches de la transition, la sortie d'un régime en crise passe par l'émergence d'innovations radicales au sein de niches qui finissent par diffuser et dépasser ou transformer le régime dominant<sup>17</sup>. L'articulation de cette approche avec celle du régime de concurrence permet de caractériser cinq verrous à l'œuvre dans la difficulté actuelle d'adaptation : 1) attachement à une vision libérale qui s'oppose aux objectifs environnementaux ; 2) dépendance au sentier dans le versement des soutiens directs freinant l'adaptation des exploitations ; 3) modes d'organisation et stratégies sectorielles et technicistes, isolant l'agriculteur du reste de la société, se concentrant trop sur la technique (intensive à l'animal et en capital) au détriment de la gestion des aléas économiques et écologiques et freinant les innovations ; 4) gouvernance nationale et sectorielle, empêchant les producteurs de se saisir des opportunités territoriales d'innovation et de différenciation ; 5) persistance d'un centrage sur la fonction productive.

Ainsi, le verrouillage résulte d'une logique institutionnelle corporatiste<sup>18</sup> et d'une focalisation sur la capacité d'innovation technique, combinées et renforcées par un verrouillage organisationnel. Ces différents verrous constituent un frein à la fois pour l'adaptation à la libéralisation, et pour la prise en compte des demandes sociétales.

L'innovation institutionnelle paraît centrale pour impulser le changement. Les auteurs considèrent ainsi que les politiques agricoles, alimentaires, environnementales et rurales gagneraient en synergie et en légitimité en fusionnant en une politique européenne nutritionnelle et énergétique renouvelable. Elle aboutirait selon eux à des quotas de production environnementaux. En France, la centralisation pourrait être mise à profit pour soutenir les innovations triplement performantes. Considérant que la reconception agroécologique -au sens de valorisation de la biodiversité et des cycles biologiques- des systèmes alimentaires est un prérequis pour une durabilité vraie, l'évolution de la hiérarchie des valeurs devrait être objectivée et négociée collectivement pour favoriser leur légitimité et leur effectivité<sup>19</sup>. Le travail engagé dans les plans de filières est à poursuivre en favorisant les articulations entre filières dans une perspective de reterritorialisation. Un SIQO ou une mention agroécologique pourrait être envisagé.

Le levier organisationnel doit favoriser l'adaptation à ce changement institutionnel. La tradition française de structuration par filière, favorable aux interactions entre acteurs, peut constituer un atout. Néanmoins, l'organisation sectorielle actuelle a été identifiée comme un verrou, elle ne peut devenir levier que si elle change de missions et de périmètre. L'échelle nationale conserve sa pertinence pour interagir avec les niveaux supérieurs -européen notamment- et pour mutualiser les moyens. De la valeur peut en effet être créée et captée autour d'un savoir-faire et d'une réputation laitière française positive. Une approche territoriale favoriserait par ailleurs les échanges intersectoriels, l'ouverture sur les consommateurs et les collectivités locales et la valorisation des outils productifs existants. Les OP pourraient trouver une place dans une interprofession rénovée en favorisant l'articulation entre marchés.

17 Geels F.W., 2002, « Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study », *Research policy*.

18 Muller P., 2000, « La politique agricole française : l'État et les organisations professionnelles », *Économie rurale*, n° 255.

19 Duru, M., Therond, O., Martin, G., Martin-Clouaire, R., Magne, M. A., Justes, E., ... & Sarthou, J. P. (2015). How to implement biodiversity-based agriculture to enhance ecosystem services : a review. *Agronomy for sustainable development*, 35(4), 1259-1281.



Enfin, avec la multiplication des sources de données en exploitation (robotisation), l'investissement dans des capacités collectives de traitement devient un enjeu important.

\*

Sur le plan théorique, le projet *CompetLait* a permis de développer des concepts opératoires inédits pour penser la coévolution entre politiques publiques, secteur et entreprises. Cette note, centrée sur les enseignements appliqués du projet, les a très peu abordés. Il en ressort toutefois que la compétitivité est un construit social. De ce fait, les règles encadrant les rapports de concurrence et les modèles d'entreprises sont amenées à évoluer pour répondre aux attentes sociétales.

Pour les auteurs, compte-tenu de la difficulté d'adaptation à la globalisation libérale et de l'urgence climatique, la voie de l'agroécologie apparaît comme un levier majeur pour construire l'avantage concurrentiel des entreprises laitières de demain. Un engagement politique fort vers l'agroécologie pourrait bouleverser les modes de production agricole et alimentaire et ouvrir un espace d'innovation durable. Dans cette perspective, l'élevage laitier serait mis au service de la production d'énergie renouvelable alimentaire et non alimentaire<sup>20</sup>, par la valorisation de végétaux non digestibles et la production de nutriments essentiels, des transferts de fertilité favorisant le recyclage de l'azote et du phosphore, et l'entretien d'infrastructures agro-écologiques, contribuant à l'atténuation et à l'adaptation au réchauffement climatique.

Reconsidérer l'élevage laitier dans ce sens se traduira probablement par une diminution des volumes et par une réorientation vers des systèmes herbagers et pâturant, moins consommateurs d'intrants, producteurs d'aliments plus nutritifs et créateurs d'emplois. Cela conduirait, d'une part, à une spécialisation laitière de territoires dotés d'un potentiel herbager, en plaine ou en montagne, et d'autre part au maintien d'exploitations rurales adossées à la valorisation de services écosystémiques et / ou de produits spécifiques.

Un effort de recherche doit donc être réalisé au profit de la transition agroécologique, en incitant à l'interdisciplinarité et en priorisant les thématiques stratégiques (herbe, légumineuses, agroforesterie, interactions culture-élevage mais aussi gestion de systèmes complexes, gestion intégrée de la santé, gouvernance de ressources communes, big data). La capacité à mettre les innovations technologiques et les savoirs au service de l'agroécologie et de la reconception des systèmes alimentaires représente un enjeu majeur.

Les territoires doivent revenir au cœur des organisations, pour favoriser, par une concertation intersectorielle, la recherche de solutions localisées. L'objectif n'est pas de cibler une autonomie alimentaire mais d'organiser les territoires de façon à concilier recherche de souveraineté, d'efficience et de résilience et de permettre la coexistence entre systèmes.

L'accompagnement de la transition est crucial. Les enjeux et le degré d'urgence varient avec les territoires et les types d'acteurs. Les zones les plus touchées par la crise laitière apparaissent comme un lieu prioritaire d'expérimentation. Le basculement collectif d'opérateurs dans une démarche de qualité pour en accroître l'efficience apparaît comme un levier que les collectivités territoriales pourraient soutenir et étendre au-delà du secteur. Les savoirs et les savoir-faire générés pourraient ensuite être remobilisés pour accompagner la transition dans les zones plus denses, connectés à des marchés plus étendus.

---

20 Poux X., Aubert P.-M. (Iddri), 2018, Une Europe agroécologique en 2050 : une agriculture multifonctionnelle pour une alimentation saine Enseignements d'une modélisation du système alimentaire européen, Etude ASCA IDDRI N°09/18

## A – Introduction

La filière laitière française joue un rôle économique et social important. Avec un chiffre d'affaires d'environ 30 milliards d'euros, et un solde commercial positif de 3,7 milliards d'euros en 2015, elle est le deuxième contributeur net positif à la balance commerciale agricole française. Cette industrie représente aussi 250 000 emplois directs et indirects. Répartie sur l'ensemble du territoire, elle contribue à son aménagement. Elle se caractérise aussi par une certaine diversité ; trois grands ensembles étant généralement distingués : plaines spécialisées (45% des exploitations), montagnes-piémonts (26%), zones intermédiaires (29%) (Dervillé, 2012 ; données FranceAgrimer).

La France est le deuxième producteur de lait de vache de l'Union Européenne, avec une collecte qui a atteint 24,6 milliards de litres en 2015, ce qui la place entre l'Allemagne (plus de 32 milliards de litres) et le Royaume-Uni (15 milliards de litres) (CNIEL 2016). Toutefois, son développement est plus lent que ses concurrents européens depuis 2008 et la hausse progressive des quotas laitiers jusqu'à leur suppression en 2015 : la collecte et les exportations se développent moins rapidement (Trouvé et al. 2016). La compétitivité des exploitations laitières françaises est aujourd'hui en question du fait d'une productivité du travail plus faible et de charges de mécanisation plus élevées que ses voisins, pour des prix de vente du lait comparables (Guyomard et al. 2013 ; IDELE, 2015). Les exploitations laitières françaises semblent aussi particulièrement affectées par la volatilité des prix, alors que les producteurs du Nord de l'Europe et, notamment d'Allemagne, engagés plus précocement dans un processus de restructuration, apparaissent mieux armés<sup>21</sup>. Ce différentiel de performance est au moins pour partie lié à des évolutions structurelles tant au niveau de la production (agrandissement) que de la transformation (forte concentration des outils coopératifs permettant une prise en charge partielle de la volatilité). Mais il semble aussi que des innovations organisationnelles y contribuent (recentrage sur l'activité laitière permis par le développement de services dans les régions du Nord de l'Allemagne ; structuration des organisations de producteurs en une association faitière professionnalisée au Sud du pays) (Dervillé et Fink-Kessler, 2016). Enfin, par le biais des réglementations, des subventions et des différents appuis aux producteurs, les choix politiques réalisés par les Etats membres dans le cadre européen participent directement à la compétitivité des élevages (IDELE 2015). Ainsi, une partie des difficultés rencontrées aujourd'hui par les exploitations laitières françaises pourrait s'expliquer par l'écart entre le cadre institutionnel pré- et post- régime quota dans le cas français. Le passage à une gestion privée de la filière, impulsée par Bruxelles, et donnant une place accrue aux organisations de producteurs dans la négociation de leurs conditions d'accès au marché, a été d'autant plus déstabilisant en France que la gestion administrée des volumes et des prix par l'Etat, la profession et l'interprofession y était très poussée (Trouvé et al. 2016).

Enfin, la filière laitière fait l'objet de débat sur son impact environnemental (Steinfeld et al. 2006 ; De Vries et De Boer, 2010). Différents leviers d'action ont été identifiés pour améliorer sa performance environnementale : accroître l'autonomie et la sécurité alimentaire du troupeau, notamment par une augmentation du pâturage; améliorer l'efficacité des animaux et du troupeau par un système de

<sup>21</sup> <http://www.lafranceagricole.fr/sans-frontieres/ambiance-sereine-dans-les-allees-deurotier-1,0,3544073773.html> ;  
<http://www.lafranceagricole.fr/actualites/prix-du-lait-les-eleveurs-du-nord-de-leurope-restent-confiants-1,0,3483687567.html> ;  
<http://www.lafranceagricole.fr/article/alle-magne-je-suis-passe-de-300-a880-laitieres-en-un-an-1,0,21963000.html> ;  
<http://www.lafranceagricole.fr/actualites/lait-douze-pays-europeens-depassent-leur-quota-1,0,14663064.html>

monitoring adapté et par un renforcement de la robustesse des animaux ; maîtriser les effluents d'élevage ; encourager des complémentarités à l'échelle du territoire et adapter les filières, le conseil et la formation (Guyomard et al. 2013). Toutefois, de telles évolutions de pratiques posent la question de la compatibilité entre performances économiques et environnementales et celle plus précisément de l'impact de la prise en compte de l'environnement sur la compétitivité du secteur.

Ainsi, la crise à laquelle se trouvent aujourd'hui confrontées les exploitations laitières françaises n'est pas qu'un déséquilibre conjoncturel entre offre et demande, mais bien structurelle (Trouvé et al. 2016). L'extension de l'espace de concurrence consécutif à la suppression des quotas laitiers se traduit par un choc de productivité qui, combiné aux exigences environnementales et sociales croissantes, exerce une pression sur les caractéristiques de l'activité productive.

En accord avec la définition du changement structurel proposée par Mc Fetridge (1986), il semble que les produits, les modes de production, les acteurs et leur localisation évoluent de manière irréversible, ce qui soulève une série de questions :

- Pourquoi la France, 2<sup>ème</sup> producteur européen et soumise à la même PAC que ses voisins européens, semble être comparativement autant en difficulté à l'heure actuelle, notamment par rapport à l'Allemagne ?
- Comment définir la compétitivité d'une exploitation laitière dans le contexte actuel ? assiste-on à un changement dans les composantes de la performance (optimisation du facteur travail, performance environnementale) ? Être performant suffit-il à être compétitif dans le contexte concurrentiel actuel ?
- Quelles sont les causes de cette apparente moindre compétitivité ? Quels peuvent être les leviers pour l'améliorer ?

Ces différents facteurs ne tiennent pas cependant qu'à des choix individuels intra-exploitation, ils impliquent des interactions avec des collectifs sectoriels et territoriaux. Ils dépendent aussi des modalités de soutien public (Goddard et al. 1993 ; Piet et al. 2011 ; Dervillé et al. 2016). Pour éclairer ces questions qui ont une dimension systémique et dynamique, les approches multi-scalaires et multi-acteurs sont à privilégier (Malerba, 2002 ; Geels 2009 ; Dervillé, 2012 ; Duru et Théron, 2015). C'est pourquoi le premier objectif de ce projet sera de proposer une approche élargie, historique et systémique, de la compétitivité permettant d'explicitier comment elle se construit à l'interaction entre stratégies individuelles et collectives et facteurs structurels, organisationnels et institutionnels. Le deuxième objectif, plus empirique, vise à tirer les enseignements du cas allemand qui semble avoir développé sa compétitivité sectorielle tout en préservant une diversité de systèmes productifs. Le troisième objectif est de caractériser les formes organisationnelles innovantes en France et d'identifier des régularités éventuelles. Enfin, la comparaison entre études de cas en France et en Allemagne permettra d'identifier et de caractériser les verrous et leviers activables pour renforcer la compétitivité des exploitations laitières françaises (David, 1989 ; Magrini et al. 2013).

## B – Bibliographie, cadre d'analyse et méthodologie empirique (Tâche 1)

### I. ANALYSE BIBLIOGRAPHIQUE

#### 1. Définition classique de la compétitivité et application au cas des exploitations laitières

##### i. Définitions

Dans un rapport synthétisant les travaux portant sur la compétitivité dans le secteur agricole et agroalimentaire, (Latruffe (2010) souligne la **complexité** de la notion et l'absence de consensus sur sa définition. Elle distingue deux grandes approches sur la base de leurs fondements théoriques et des indicateurs mobilisés pour la mesurer.

La première approche, issue de la théorie du **commerce international**, vise l'obtention d'un **avantage comparatif**<sup>22</sup> et correspond à la capacité à bien valoriser le travail national à l'étranger. L'enjeu initialement théorisé par Ricardo est ainsi pour une nation de gagner de l'argent, notamment pour maintenir un système social. Dans cette perspective la compétitivité peut être définie à partir de divers indicateurs tels que la balance commerciale, le taux d'autosuffisance sur le marché intérieur, voir de parts de marché à l'exportation.

La seconde approche issue des travaux en **économie industrielle**<sup>23</sup> et en sciences de gestion est plus proche de la notion d'**avantage concurrentiel**<sup>24</sup>, voire de performance. Une entreprise est compétitive si elle parvient à faire face à la concurrence et se maintient dans le temps. Dans cette perspective, la dimension multicritère de la compétitivité est explicitée. Elle est mesurée par une diversité d'indicateurs tels que les coûts de production, la rentabilité, la productivité et l'efficacité. L'approche **multicritère** est nécessaire pour appréhender la complexité de la compétitivité et dépasser les classifications monocritères qui peuvent être trompeuses (une performance dans un domaine est rarement suffisante pour assurer la survie de l'entreprise sur le long terme). Cependant, elle pose le problème de la pondération de ces critères.

La notion d'avantage concurrentiel permet en outre de distinguer **deux principaux ressorts de la compétitivité** : la compétitivité coûts et la compétitivité hors coûts. Une entreprise est plus compétitive qu'une autre si elle produit les mêmes biens que la seconde à moindre coût ou respectivement si elle est capable d'innover et de gagner des parts de marché en proposant de nouveaux produits (Porter, 1990 ; (Latruffe 2010; Martin et al. 1991 ; Van Berkum 2009). Déjà en germe dans le concept de focalisation (Porter, 1985), un troisième ressort se précise à l'articulation entre volume et qualité : « la valeur perçue par le client » (Reynaud, 2009). Il se développe dans les années 2000 au bénéfice d'une classe moyenne en croissance, à la fois sensible au prix et à la qualité. En effet, *« plus informés et plus éduqués que leurs*

<sup>22</sup> Conceptualisé par Ricardo et par le modèle Heckscher-Ohlin (dans le cas de deux pays et de deux intrants), le concept d'avantage comparatif postule que les flux d'échanges résultent des différences de productivité du travail entre les pays, et que tous les pays gagnent à se spécialiser dans la production du bien pour lequel il est, comparativement à ses partenaires, le plus avantageux ou le moins désavantagé. L'avantage en termes de bien-être social de la spécialisation des économies et de l'ouverture au commerce international n'est démontré toutefois qu'en comparaison à une situation d'autarcie, sans prise en compte d'éventuelles politiques publiques et en considérant une situation de plein emploi.

<sup>23</sup> Selon le paradigme Structure-Comportement-Performance, les caractéristiques structurelles du marché orientent les comportements des entreprises qui impactent leurs performances. Par la suite, des liens de rétroaction se sont ajoutés à cette causalité univoque, de la performance sur le comportement, du comportement vers la structure. Le rôle du contexte économique et institutionnel sera également souligné.

<sup>24</sup> L'avantage concurrentiel d'une entreprise est ce qui lui permet de faire mieux que ses concurrents (Porter, 1985). Il s'évalue au prix de marché, sans avoir besoin de considérer une situation idéale de concurrence pure et parfaite.

*parents ils (les consommateurs) comprennent et demandent une qualité élevée qu'ils ne sont cependant pas, à la différence de leurs parents, disposés à payer n'importe quel prix, simplement car ils n'en ont plus les moyens"* (Reynaud, 2009, p107).

L'avantage concurrentiel, à travers la notion de parts de marché, s'apparente à un indicateur synthétique de résultats alors que l'avantage concurrentiel, multicritères, permet d'expliquer les ressorts de ce résultat. Elles sont de ce fait également qualifiées de **compétitivité ex-post et ex-ante** et souvent combinées dans la pratique.

Néanmoins, cette combinaison de même que l'extension de la notion de compétitivité à des objets différents de ceux pour lesquels ils ont été élaborés (nation pour le premier, entreprise pour le second) peut prêter à confusion. Les ressorts et les enjeux de la compétitivité ne sont pas les mêmes dans les deux cas. La comptabilité de la nation et celle d'une entreprise sont différentes. En d'autres termes, une entreprise qui ne gagne pas suffisamment de parts de marché peut disparaître alors qu'un état ayant une balance de paiement déficitaire est incité à réorienter le travail national dans un domaine plus rémunérateur (Aglietta, 2019).

Ce point de vigilance précisé, **comment prendre en compte le rôle d'un secteur ou d'une filière dans la compétitivité d'une entreprise ?** quelles sont **les effets des politiques publiques sur la compétitivité des entreprises ?** C'est en effet souvent sous cet angle que les travaux sur la compétitivité ont été abordé dans le domaine agricole, comme nous allons le voir dans la section suivante.

## **ii. Applications au secteur agricole**

Dans le domaine agricole plus spécifiquement, la compétitivité ex-post est principalement appliquée à **l'échelle du secteur ou d'une filière**, entendu comme ensemble d'opérateurs en interaction pour élaborer et mettre en marché un produit alimentaire. Dans cette perspective, la filière laitière est considérée comme d'autant plus **compétitive qu'elle arrive à exporter et qu'elle conserve ses parts de marché sur le marché intérieur** (Perrot et al. 2016 ; Chatellier 2016). Outre les limites mentionnées ci dessus, la compétitivité ex-post de la filière est d'un soutien limité pour évaluer la compétitivité des exploitations. La compétitivité d'une filière telle que définie ci-dessus ne donne en effet pas nécessairement d'informations pertinentes sur la situation des éleveurs. Des entreprises conquérantes sur les marchés internationaux peuvent très bien ne pas payer un prix élevé à leurs livreurs (Lambaré 2016).

L'analyse de la compétitivité ex-ante par contre, repose sur l'élaboration d'indicateurs pour les différents éléments de l'objet d'étude :

- Au niveau de la production, les indicateurs retenus concernent : la structure de production, la productivité du travail ou du foncier, le coût de production du lait (notamment les prix « point mort » qui permet de les couvrir), la productivité par hectare/animal/UTH, ... ;
- Au niveau de la transformation, les indicateurs retenus portent sur la taille des sites industriels et le pourcentage de vente à l'exportation et sur le marché intérieur des entreprises. Les coûts de collecte et de production jouent un rôle mais sont étudiés et ou /peu transparents.

Certaines études sont allées plus loin dans l'articulation entre compétitivités ex ante et ex post en proposant une pondération des indicateurs de la compétitivité spécifique au secteur (Dufлот et al. 2017). Ces auteurs soulignent la contingence de la pondération aux caractéristiques du secteur.

La majorité des travaux portant sur la compétitivité des exploitations laitières se réfère à la compétitivité ex ante. Ils combinent le plus souvent la mesure d'indicateurs technico-économiques et financiers à un travail de modélisation typologique. Il s'agit (i) de constituer des ensembles pertinents au regard d'une certaine cohérence (modèles d'exploitations par type de bassin de production ou degré de spécialisation par exemple) et (ii) de les comparer sur des critères techniques et économiques et notamment comptables (revenu par actif, valeur ajoutée par hectare ou animal, ...).

Ces types sont de deux ordres principaux : i) l'élaboration de catégories statistiques ; ii) une approche systémique de type approche globale (Bonneviale, 1989; Marshall, 2013). Dans le premier ensemble de travaux, principalement écrits par l'INRA et l'Institut de l'Élevage, les comparaisons sont effectuées soit entre éleveurs français de différents bassins de production, soit entre éleveurs de différents bassins de production européens ou mondiaux. Cette approche nécessite de disposer de données précises et harmonisées entre les différents bassins étudiés. De ce fait, on trouve dans cette catégorie essentiellement des travaux comparant les différents bassins de production français (IDELE 2009; IDELE 2017; Lelyon et al. 2012; Chatellier, Lelyon, et al. 2013; Perrot et al. 2013; Perrot et al. 2011; Perrot et al. 2015; Chatellier et al. 2015), ou des travaux s'appuyant sur le Réseau d'Information Comptable Agricole (RICA) européen et qui compare les exploitations de différents bassins de production de l'Union Européenne (en fait, essentiellement de l'Europe de l'Ouest) (Chatellier et al. 2008; IDELE 2015a; Mosnier & Wieck 2012; Béchu 2013). Les références produites permettent aux éleveurs de se situer par rapport aux autres. La compétitivité n'est pas toujours définie de façon explicite, mais elle est assimilée à la capacité de se maintenir dans le jeu de la concurrence. L'approche de l'exploitation dans une perspective systémique et historique (Brossier, 2003 ; Marshall, 2013) a permis de dépasser les limites de l'approche analytique en termes de comparaison d'indicateurs comptables dans laquelle les agriculteurs ne se retrouvaient pas. Les agriculteurs ont pu ainsi penser leur projet et se positionner par rapport aux différents types.

Toutefois, si ces typologies présentent l'intérêt de modéliser la réalité en fonction de questions que l'observateur se pose afin de développer ses capacités d'action, elles occultent une partie de la réalité, à savoir les contraintes liées à leur insertion dans la société. A notre connaissance, deux ensembles de travaux ont pris en compte ces enjeux : **l'agriculture comparée** d'une part qui s'intéresse à la différentiation sur le temps long des systèmes agraires et à l'évolution sous-jacente de la répartition des ressources entre groupes sociaux (Mazoyer et Roudart, 1997) et les **approches régulationnistes** d'autre part qui cherchent à expliciter au travers d'une analyse institutionnelle les forces sociales qui encadrent et donnent une certaine stabilité aux comportements individuels (Blanc et Allaire, 1979 ; Allaire et Boyer, 1995). Ces deux ensembles de travaux ont permis de mettre en lumière la transformation de l'agriculture caractérisée de « modernisation agricole ». Ils ont donné à voir les contraintes associées à la participation à cette dynamique de modernisation -régime d'accumulation forcée- et les exclus. Le choix collectif a été fait en France de s'appuyer sur la politique protectionniste d'administration des prix pour favoriser l'émergence d'une profession agricole unifiée autour d'une identité professionnelle technique permis par une séparation verticale des fonctions au sein de filières agroalimentaires.

La libéralisation du marché et l'évolution des attentes sociétales marquent l'entrée dans un nouveau cycle. De nombreux signes en témoignent. Premièrement, de nouveaux indicateurs<sup>25</sup> sont élaborés, traduisant les limites des indicateurs précédents. Deuxièmement les référentiels de l'enseignement agricole évoluent et l'Approche Globale de l'Exploitation laisse non sans mal progressivement la place à d'autres concepts visant à doter l'exploitant d'une capacité d'action dans un environnement incertain<sup>26</sup>. Certains chercheurs travaillent également à l'élaboration de nouveaux outils d'analyse de l'entreprise agricole (Boinon et al. 2010 ; Capitaine et al. 2013 ; Jeanneaux et Blasquie-Revol, 2012).

Néanmoins, contrairement à ce qui avait été réalisé dans les années 1980 avec le développement d'outils analytiques et pédagogiques spécifiques, les travaux sur les spécificités éventuelles du Management stratégique appliqué aux entreprises agricoles sont encore rares et demandent à être étayées. De ce fait,

---

<sup>25</sup> Un travail collectif mené par l'institut de l'élevage et financé notamment par l'interprofession laitière CNIEL a permis la construction de nouveaux indicateurs : les coûts de production du lait (IDELE 2006) et plus récemment les prix d'équilibre et prix point mort (Perrot, 2010), ainsi que la marge (Perrot et al., 2017).

<sup>26</sup> Ce mise en exergue du pilotage stratégique a été opérée pour le Bac Pro Conduite et gestion de l'entreprise agricole (CGEA) et le BTS Analyse, Conduite et Stratégie de l'Entreprise agricole (ACSE), sans toutefois mettre à disposition des enseignants de concepts et méthodes opératoires ([http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user\\_upload/diplomes/ref/btsa/ACSE/btsa-acseDA-M56Nov2014.pdf](http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/diplomes/ref/btsa/ACSE/btsa-acseDA-M56Nov2014.pdf)).

**le modèle de production est peu considéré comme une variable d'action.** Ainsi, les **perspectives de création de valeur par la diversification, la différenciation ou la négociation du prix sont peu explorées.** Cet angle d'approche restreint les capacités stratégiques des éleveurs. Le besoin de se doter de capacité de conception et d'action. En outre, si la dimension « création de valeur » à une échelle supra exploitation (filrière, secteur agricole) transparait aussi dans différents travaux prospectifs (Peyraud, 2013 ; Bournigal, 2015 ; FranceAgriMer, 2015 ; FranceAgriMer, 2017; Séronie, 2016a; Séronie, 2016b) et dans certains débats (CNIEL, 2017; IDELE, 2016), elle ne fait pas encore l'objet de références opératoires ; à savoir de références favorisant l'action. Pour s'adapter au changement de contexte économique et sociétal, la conception et l'évaluation de modèles d'entreprise est un enjeu. Elle requière aussi d'être pensée en articulation avec les enjeux de coexistence et d'insertion dans la société.

Ainsi, il semble que les approches classiques de la compétitivité appliquées au domaine agricole présentent plusieurs limites. Premièrement, l'application de la notion de compétitivité à des objets pour lesquels elle n'a pas été conçue (filrière notamment) apparaît problématique. Deuxièmement, la compétitivité est relative et implique une prise en compte des relations économiques et sociales dans lesquelles s'insèrent les Nations ou les entreprises considérées. Troisièmement, la compétitivité est classiquement considérée comme statique alors même qu'elle évolue dans le temps, avec l'évolution de la société. Les processus d'apprentissage (Dosi et al., 2001) et de normalisation (Busch, 2000) ne sont pas pris en compte.

Ce sont des limites d'autant plus fortes que, d'une part, l'innovation est au cœur des dynamiques économiques et de la construction d'un avantage concurrentiel (Schumpeter, 1911) et que, d'autre part, ce caractère statique ne permet pas de penser les possibilités de transition vers une économie plus durable.

La prise en compte des processus d'apprentissage a été en effet identifiée comme un préalable pour penser le compromis entre performances économiques et environnementales (Acquier and Aggeri, 2008; Aggeri, 2011). La normalisation y joue également un rôle important et devient un enjeu stratégique (Loconto et Busch, 2010).

Depuis la convention de Rio (1972), le développement durable (Brundland, 1987), est un enjeu sociétal majeur qui vise à susciter de nouvelles façons d'agir plus soutenables sur le plan social et environnemental. Le concept de performance globale a progressivement émergé comme moyen d'évaluation de la contribution de l'entreprise au développement durable (Capron, 2006 ; Quairel, 2006). Elle vise à articuler et équilibrer performances économiques, sociales et environnementales. Trop souvent néanmoins, l'intégration de finalités environnementales, sociales, sociétales n'a pas de caractère performatif. D'autant que parallèlement, le regroupement des actionnaires en investisseurs institutionnels s'est traduit par une déformation de l'entreprise au profit des actionnaires (Aglietta, 1999 ; Bellinga, et Herbé, 2018). Les performances économiques, et de plus en plus financières, restent ainsi le principal outil de pilotage de l'entreprise et le garant de leur survie (ressorts de la compétitivité), ce qui ne permet pas un changement de modèle de développement. Les difficultés à atteindre les objectifs du plan climat en témoignent.

## **2. Des approches innovantes pour penser l'adaptation des exploitations.**

Dans le domaine agricole, différents travaux, notamment d'agronomes, ont permis par petites touches de concevoir l'adaptation et d'accompagner les entreprises agricoles dans leur « nouvel » environnement.

### **i. La performance environnementale des exploitations agricoles et laitières**

Les limites de l'agriculture « moderne » motorisée, chimisée et s'appuyant sur la sélection génétique sont bien connues : appauvrissement des sols, excès d'azote et eutrophisation des rivières ; pollutions de l'air associées à l'usage de pesticide, standardisation, industrialisation et perte en

nutriments des produits alimentaires, scandales sanitaires, réduction de la biodiversité domestique et sauvage, émissions de gaz à effet de serre... Un rapport de la FAO the Livestock Long Shadow (Steinfeld et al., 2006) a particulièrement contribué à la vulgarisation et à la diffusion des problèmes environnementaux liés à l'élevage : il se caractérise par une faible efficacité en matière de conversion de l'énergie et des intrants et des émissions et rejets élevés et encore mal maîtrisés. Le corollaire est un coût de revient intrinsèque élevé qui expose, sans différenciation et objectivation de la supériorité ou à minima de la complémentarité de la valeur nutritionnelle et « technologique » du lait de vache, à la concurrence des productions céréalières. En outre, si le lait est un aliment équilibré, leur bienfait nutritionnel sont remis en question (Peyraud et Duhem, 2013 ; Nozières-Petit et al., 2018). Pourtant, la vache est un ruminant, transformant des fourrages inutilisables par l'homme en une source de nutriments à haute valeur nutritionnelle, technologique et sensorielle (Peyraud et Duhem, 2013). Les terres d'élevage, tout particulièrement les prairies permanentes et temporaires, préservent ou améliorent les sols, filtrent l'eau, préservent la biodiversité et stockent du carbone.

Ainsi, les limites environnementales et sociales d'une agriculture moderne basée sur une artificialisation du milieu et l'exploitation prédatrice de ressources, incitent à revoir les modalités d'interactions homme-nature et requièrent l'élaboration de concepts opérants. Parmi ceux-ci, la notion de services écosystémiques est issue d'un rapport financé par l'ONU en 2000 « *Nous, les peuples : le rôle des Nations Unies au XXI<sup>e</sup> siècle* » qui a consacré la méthode du Millenium Ecosystems Assessment (MEA). Un service écosystémique correspond à la contribution directe ou indirecte des écosystèmes<sup>27</sup> au bien-être de l'homme (Fisher, Turner et al. 2009). Les notions de jointure et d'externalité ont aussi contribué à penser les enjeux. Il y a jointure lorsqu'un processus (écologique ou productif, Agricole notamment) est à l'origine de plusieurs services ou dis-services. Il y a externalité lorsque les décisions de consommation ou de production d'un agent affectent directement la satisfaction ou le profit d'autres agents, sans que le marché évalue, fasse payer ou rétribue l'agent pour cette interaction. En d'autres termes, le prix ne guide plus les agents vers les décisions socialement optimales et il en résulte des formes diverses d'inefficacité. Dans cette perspective, la contribution de certaines formes d'élevage (herbage et de montagne notamment) à l'entretien de la biodiversité et des paysages a été explicitée.

Les grilles d'évaluation de la durabilité visent également une opérationnalisation du concept de développement durable. Elles ont été élaborées et combinées à une analyse systémique pour réaliser des diagnostics environnementaux (Gafsi, 2006 ; Gafsi et Favereau, 2014 ; Zahm et al., 2015). L'exploitation agricole, à travers un ensemble de pratiques, interagit avec les écosystèmes, en produisant des externalités positives ou négatives, influençant l'approvisionnement des services écosystémiques marchands et non marchands (Zhang et al., 2007 ; Renting et al., 2008, 2009 ; Texera, 2017). Dans le domaine de l'élevage, des indicateurs tels que les émissions de Gaz à Effet de Serre (GES), l'autonomie alimentaire, l'utilisation des engrais minéraux ou organiques pour la fertilisation, ... (Dumont et al. 2016 ; Guyomard et al. 2013) ont été utilisés.

Il apparaît que les performances environnementales (Siquiera, 2017) et nutritionnelles (Duru et Magrini, 2016) de la production laitière dépendent **des systèmes de production** et des **pratiques d'élevage**. Gac et al. (2010), Favardin et al. (2013), Réseaux d'élevage (2013) ont notamment montré que l'empreinte carbone d'une exploitation laitière, qu'elle soit en plaine ou en montagne, est positivement corrélée à l'utilisation des concentrés dans l'alimentation du bétail, d'intrants chimiques pour les cultures ou encore négativement corrélée à l'importance des surfaces en prairies permanentes. Cette performance dépend de la capacité de l'exploitation à optimiser ses pratiques (Chatellier et al., 2008 ; Dollé et al., 2013). L'impact de la **taille** des exploitations sur leur performance est en débat. Certains auteurs montrent que les exploitations agricoles de grande taille sont plus à même de conduire une politique environnementale efficace (Gómez-Límon et Sanchez-Fernandez, 2010) du fait d'une capacité et à réduire les inefficacités

---

27 Complexe dynamique de communautés végétales, animales et microbiennes en interaction (biocénose) entre elles et avec l'environnement abiotique (biotope).



techniques tout en adaptant des innovations technologiques (Piot-Lepetit et Le Moing, 2000 ; Aarts et Jarvis, 2006 cité par Siqueira, 2017). La taille permettrait en outre de mieux gérer les économies d'échelle et de réduire fortement les coûts de transaction environnementaux (Falconer, 2000, cité par Siqueira, 2017). Certaines technologies de l'information et de la communication (TICs) et les outils de l'élevage de précision peuvent contribuer à créer des synergies entre performances économiques et environnementales (Peyraud et al. 2013). Toutefois, le faible usage de technologies et les pratiques intensives portées par les petites exploitations favorisent des modes de production plus agro-écologiques (Vandenbrouck et al., 2002 ; Mann, 2005). Van der Ploeg (2014) souligne que **les formes familiales** sont plus durables que les formes entrepreneuriales, car elles mobilisent des pratiques qui répondent à des logiques d'autonomie (moins d'utilisation d'intrants, des technologies, d'artificialisation, etc.) et de multifonctionnalité de l'exploitation agricole. La **diversification** de l'exploitation agricole conduit à une multifonctionnalité souvent localement intégrée et environnementalement orientée (Wilson, 2008; Zagata et Sutherland, 2015). Ainsi les systèmes de **polycultures-élevage** présentent de nombreux avantages (Perrot, Caillaud et al. 2012 , Ryschawy, Joannon et al. 2014).

Cependant, ces travaux s'intéressent peu aux facteurs qui peuvent venir impacter les choix techniques des élevages autres que climatiques ou en lien avec la structure de leur parcellaire (Guyomard et al. 2013). La **dimension systémique et collective des choix** est peu prise en compte alors même qu'elle peut constituer un frein majeur au changement que cela a été mis en évidence dans d'autres filières agricoles (Magrini, 2016). Souvent, le changement demande d'embarquer d'un réseau d'acteurs. Par exemple, l'utilisation du pâturage et de la croissance de l'herbe peut venir se heurter à la volonté de la laiterie de collecter toute l'année un volume stable (Lambaré et al. 2017). A contrario, le développement de la demande en lait biologique favorise l'adoption de systèmes à base d'herbe favorables à l'intégration des performances économiques et environnementales (Depeyrot et Perrot 2018). Les agronomes ont élaboré trois paradigmes pour penser la transition agricole vers plus de durabilité permettent d'avancer dans ce sens (Hill et Mac Rae, 1996). Le paradigme de **l'efficience** mise sur la capacité créatrice de l'homme et sa capacité à surmonter les limites environnementales par l'innovation technologique. L'artificialisation se poursuit mais la mobilisation des technologies de l'information permet un usage plus précis des techniques (sélection génomique) et différencié dans l'espace. Le paradigme de **substitution** revient à substituer des intrants biologiques à des intrants de synthèse. Le paradigme de la **reconception** mise à l'inverse sur une écologisation des pratiques agricoles et le développement d'une capacité à piloter les processus biologiques en faisant en sorte de tirer partie des services écosystémiques. Si ces 3 paradigmes constituent un progrès par rapport à l'existant, seule la reconception agroécologique correspond à une durabilité forte (Duru, 2014). Ceci s'explique notamment par l'existence d'un **effet rebond** dans le cas de la stratégie d'efficience et de substitution : malgré l'existence d'une réduction de la pollution par unité produite à l'échelle du système de production, dans un système plus large, les pollutions augmentent étant donné l'accroissement de l'utilisation de cette ressource (Vatn, 2005 p. 238-239). En outre, les difficultés de mesure d'identification et quantification des niveaux " critiques " de capital naturel sont fortes face à la complexité des fonctionnements des écosystèmes (Vatn, 2005, p. 245). Cette complexité est due en partie aux processus graduels et cumulatifs des pollutions associées à une résilience de l'écosystème à des échelles temporelles et géographiques variables. De ce fait le principe de précaution s'impose. Enfin, seule la voie de la reconception ouvre la porte à une territorialisation des pratiques et à une gouvernance décentralisée (cf. section V).

## ii. Pilotage stratégique et adaptation à la libéralisation

Les exploitations agricoles sont des organisations complexes qui combinent des ressources (capital, foncier, travail), une organisation interne, un mode de gouvernance et des relations externes (Marshall, 1997 ; Nguyen et Purseigle, 2012).

Les professionnels et les chercheurs convergent sur la nécessité de modifier les modalités de pilotage des exploitations agricoles. Le raisonnement d'un projet d'entreprise suivi de sa mise en œuvre telle que pensé dans le cadre de l'AGEA ne suffit plus. L'instabilité de l'environnement tant économique que bioclimatique est telle que le pas de temps des décisions stratégiques se resserrent. La rénovation des référentiels de l'enseignement agricole l'illustre d'ailleurs.

La méthode PerfEa propose un itinéraire méthodologique qui vise à **accompagner les exploitants agricoles dans la construction de stratégies et dans leur traduction opérationnelle**. Structuré en trois étapes, il aide à organiser la réflexion autour de la stratégie, puis à la formaliser, pour ensuite la piloter grâce à un tableau de bord stratégique. Le lien entre ces trois étapes est assuré par la construction d'une carte causale. Sur le plan pratique, c'est une représentation graphique qui articule des entités nommées (idées, enchaînement d'idées) en fonction de liens de causalité, repérables dans le discours, formant ainsi des chaînes de causalité complexes car en interrelation ((Capitaine, Garnier et al. 2013); <http://management-strategique.vetagro-sup.fr/Pratique1.html>)

Des travaux d'agronomes ont également souligné les défis de **sélection des informations** auxquels sont confrontés les éleveurs depuis le développement des technologies de l'information ((Magne, Cerf et al. 2010)). Un modèle conceptuel a été élaboré pour étudier la manière dont les éleveurs recherchent, produisent et mobilisent l'information pour adapter leur système de production au changement.

#### Système de décision des éleveurs (Magne et al. 2010 et 2011)

*The model is composed of two subsystems, each composed of two units. First, an organizational subsystem organizes, finalizes and monitors informational activity. Second, a processing subsystem builds and exploits the informational resources. This conceptual model makes it possible to describe and understand the diverse range of farmers' informational activity by taking into account both the flow of information and the way farmers make sense of that information. (Magne et al. 2010)*

*The six criteria qualifying farmer's perceptions of **management situations** are the following: i) **Predictability**: enables forward planning in a situation recognized in advance. ii) **Schedulability**: ability to reshuffle when certain actions have to be taken. Iii) **Familiarity**: when the farmer has already had to tackle the same kind of situation in the past. Iv) **Time horizon**: indicates the level of urgency of actions that need to be taken (concerns foreseeable situations). V) **Occurrence**: indicates the frequency with which the situation occurs. Vi) **Intentionality**: accounts for the extent to which the situation is dominant-dominated. (Magne et al. 2010)*

*The four criteria qualifying the **functions of the mobilized information** are as follows: i) **Reflexivity**: reassessing prevailing practices, looking at potential alternatives, reviewing the situation and possibly questioning the validity of the system in place ; ii) **Problem-solving**: identifying how to eliminate the problem identified and find solutions ; iii) **Action decision**: dealing with the problem, choosing the best solution from a panel of potential options ; iv) **Designing new options**: harnessing all the inputs needed to change the current system, based on the realization that the potential is there to improve certain areas. (Magne et al. 2010)*

*Characterisation of **management strategies** rested on three main factors: (i) **ranking** of the dimensions according to the degree to which farmers desired to **control** them, (ii) **reasons** for the ranking and (iii) **management guidelines**. Although farmers agreed upon the rank of certain dimensions, such as herd management, they differed on that of others, such as sales and administration/regulations. Four motivation categories were identified: risk, pleasure, efficiency and ability to control the dimension. Three management guidelines were identified, which indicated that **farmers managed for future survival of their farms** at different scales (animal/herd v. whole-farm), involving **different resources (biological v. financial)** and based on different animal categories (reproductive cows v. animals sold). (Magne et al. 2011)*

*three findings: (i) farmers are making decisions more on their **experience** and the way they recognize the management situation; (ii) the information that the farmers are seeking must be analysed with reference to both the **'farmer' objectives** (personal development) and the **production objectives** and its basic relevance evaluated in terms of how it serves these two dimensions (regardless of whether these are actually explicit); and (iii) there are three components of the **information** that allow to understand why it may or not become a resource for farmers: its **content**, its **medium** and its **origin**. (Magne et al. 2011)*

Les centres de gestion ont quant à eux proposé **un cadre analytique innovant** pour penser l'adaptation à un environnement libéral. Ils proposent un changement de paradigme s'articulant sur trois projets (France 1936, Bouillet and Séronie 2007, Bouillet 2011) :

- i) **projet patrimonial** correspond à la préservation et valorisation sur le long terme d'un potentiel de valorisation agricole, touristique et environnemental (gestion de l'espace, biodiversité). La dimension familiale de ce projet est mise en avant (long terme).
- ii) **projet entrepreneurial** correspond à la valorisation économique d'un fond sur des marchés agricoles, touristiques ou environnementaux dans le cadre d'un bail cessible; les défis associés sont la stratégie, et la gestion des risques, l'allocation de moyens et la mobilisation de ressources ainsi que la création de valeur économique et sociétale (moyen terme),
- iii) **projet technique** correspond à la valorisation économique des moyens de production (utiliser au maximum les installations et matériels, aller chercher de nouveaux clients, se financer) (court terme).

Ces auteurs soulignent que le projet entrepreneurial a besoin de moyens de **production compétitifs et flexibles** (économies d'échelle, maîtrise des intrants, productivité du travail, rotation du capital, maîtrise des coûts de production). Ils soulignent aussi les **enjeux de gouvernance** entre propriétaires terriens, apporteurs de capitaux, travailleurs, voir conseillers pour assurer la cohérence de ces trois projets ainsi que leurs périmètres spatiaux et temporels. Les **outils juridiques** pour accompagner la transmission du fonds et son mode d'évaluation (économique et/ ou patrimonial) sont aussi en question (Lambert 2014).

Confronté à des enjeux divers et parfois antagonistes, les exploitations agricoles s'éloignent peu à peu du modèle familial ((Laurent and Rémy 2000, Laurent, Maxime et al. 2003, Nguyen and Purseigle 2012, Cochet 2017)). Les **exploitations qui s'éloignent du modèle familial** sont caractérisées par la dissociation partielle à totale des droits de propriété et des droits de gestion des actifs. Associé à d'autres phénomènes comme le développement du salariat agricole ou encore l'entrée d'investisseurs non exploitants dans le capital de l'exploitation, ce phénomène de dissociation se traduit, d'une part, par une complexification de l'architecture organisationnelle et des modalités de gouvernance, et d'autre part, par une déclinaison en une très grande variété de formes organisationnelles (Nguyen et Purseigle, 2012).

*"la redéfinition des droits de propriété sur les principaux actifs agricoles (foncier et capital) ; la multiplicité des centres de prise de décision accompagnés des nouvelles modalités de gouvernance qui se rapprochent de celles du secteur industriel ; le recours à de nouvelles formes de délégation, à la sous-traitance accompagnée de l'appel à la main-d'œuvre qualifiée "* (Nguyen, 2014 p. 75, cité par (Siqueira, 2017).

### **iii. La performance sociale des exploitations laitières et l'organisation du travail**

La performance sociale de l'exploitation agricole est essentiellement appréhendée en termes de travail (Dedieu, Servièrre et al. 2006) et d'attractivité du métier dans une perspective de renouvellement des générations (Perrot, Caillaud et al. 2014).

Le rapport au travail ne se réduit pas en effet à la rationalité technico-économique mais comporte des dimensions affectives et identitaires. La prise en compte de cette dimension est d'autant plus importante en élevage du fait du travail d'astreinte qui peut constituer un obstacle à l'insertion sociale dans une société du temps libre (Barthez, 1986 cité par Dufour et Dedieu, 2010). Le développement des robots de traite (cf. section V) l'illustre. Cependant, la norme sur la séparation temps de travail et non-travail et les dimensions affectives et identitaires varient avec le collectif de travail : « *la composition de la main-d'œuvre de l'exploitation interagit avec les représentations que les éleveurs se font de la rationalisation du travail et avec les modes d'organisation du travail qu'ils mettent en œuvre* » (Dufour et Dedieu, 2010 ; p 380). Ces auteurs identifient trois conceptions du travail : i) difficile et subie : « *On subit les animaux, on subit la terre, le biologique, on ne peut pas le maîtriser.* » ; ii) maîtrisée et efficace : « *Pour être producteur de lait et pour assumer ça bien dans le temps, il faut s'organiser sinon ce n'est pas possible.* » ; iii) créative et passionnée : « *La clé de réussite : je crois déjà qu'il faut aimer ça, faut être passionné parce que si on est pas passionné c'est pas la peine. Et faut être passionné de génétique, faut être passionné des bêtes, parce qu'il faut vraiment les suivre.* ». Un lien entre organisation de l'exploitation agricole et performance sociale est ainsi suggérée.

Dedieu et al. (2006) travaillent cette dimension organisationnelle dans le prolongement des approches systémiques. Ils incitent à reconsidérer les contours de l'exploitation agricole, en prenant en compte : i) la combinaison d'activités (économiques et privées) des personnes porteuses du projet d'élevage et des choix stratégiques concernant l'activité agricole ; ii) le collectif de travail impliqué dans la réalisation effective du projet d'élevage ; iii) la place même du travail dans le système, **simple facteur de production ou élément constitutif d'un projet de vie** associé à l'exercice du métier d'éleveur.

Les formes sociétaires (et d'abord les formes non familiales) permettent de répondre à l'enjeu d'un temps maîtrisé, mais elles ne sont pas les seules. On retrouve également de petites fermes, avec des agriculteurs dont le conjoint travaille à l'extérieur et qui visent aussi à avoir du temps libre. Les premières s'organisent en cohérence avec une rationalisation du travail pensée selon des finalités technico-économiques. Le partage des tâches combine spécialisation dans une logique de productivité et la polyvalence pour préserver l'intérêt du travail, la flexibilité et la possibilité de se libérer du temps. Les secondes, elles, expérimentent de nouvelles formes d'organisation du travail, de nouvelles rationalités qui restent centrées sur les enjeux de la vie de famille, avec des investissements modérés, et qui s'accompagnent d'une remise en cause de l'objectif prioritaire d'expression du potentiel laitier. De même, les stratégies de délégation du travail, de développement du salariat remettent en jeu des conceptions du métier d'éleveur et ont des implications économiques qui ne sont pas neutres (Errington et Gasson, 1996 ; cité par Dufour et Dedieu, 2010). Enfin, l'organisation du travail se traduit par des charges physiques, mentales et affectives contrastées.

Derrière la question du travail sont en jeu aussi la reproductibilité des exploitations, les questions d'emplois, la place de l'élevage dans les dynamiques des espaces et des territoires ruraux (Dedieu et al. 2006).

*La profession agricole doit montrer aux jeunes qu'elle se préoccupe des conditions du travail, et pas uniquement de productivité du travail ou de réponse technique aux enjeux de filières et de société, si elle veut se renouveler. Les deux termes ne s'opposent pas, mais la recherche de solutions cohérentes nécessite de travailler les différents termes du débat {Dedieu et al., 2006 ; p 513}*

#### **iv. Capacité d'adaptation et résilience**

Les notions de flexibilité (Dedieu et al. 2008) et de résilience (Darnhofer, 2014) ont également permis des avancées pour penser et soutenir l'adaptation des entreprises agricoles à un environnement marqué par le changement. La première est définie comme la capacité d'un système à se maintenir dans le temps et à faire face aux aléas, (Dedieu et al. 2008). Un système est dit **flexible** quand il a une forte aptitude à

adapter le volume à la demande. La capacité à ajuster le système d'exploitation à la volatilité des prix (souplesse) permettra aux exploitants de sécuriser au mieux leurs revenus (robustesse). Ces deux notions combinées définissent la flexi-sécurité des systèmes d'exploitation laitières (Casdar Flexisécurité). Elle devient de fait une composante centrale de la compétitivité des exploitations. La **résilience** est définie comme la capacité d'adaptation au changement, en particulier, aux changements soudain et non prévisibles (Darnhofer, 2014). Une approche de gestion fondée sur la résilience "mettrait l'accent sur la nécessité de garder des options ouvertes, (...) pour concevoir des systèmes capables d'absorber et de tenir compte des événements futurs, quelle que soit la forme inattendue qu'ils prennent" (Holling, 1973 : 21). Darnhofer et al. (2014) identifie trois types de capacités dynamiques support de la résilience : i) **tampon** (révision temporaire de l'allocation des ressources), ii) **adaptative** en lien avec l'expérimentation et l'apprentissage ainsi qu'avec la flexibilité et la diversité, iii) la **capacité à mettre en œuvre des changements radicaux**, le plus souvent associés à des changements de point de vue, notamment en réaction à une crise. La résilience prend en compte le temps long du changement : plutôt que de rechercher des solutions optimales à court terme, il souligne la nécessité de permettre l'adaptabilité et la transformabilité des systèmes.

Dans une étude parue en 2017, les éleveurs bovins lait face aux aléas et aux crises (IDELE, 2017b), il est mis en évidence que la flexibilité ne tiendrait pas à un système en particulier, même si les exploitations de polyculture-élevage sont globalement plus flexibles. La flexibilité n'est pas liée à un type de stratégie : voie « volume », voie « économe », voie « valeur ajoutée ». Elle dépend plutôt de la **cohérence et de la maîtrise des choix opérés dans la trajectoire d'évolution de l'exploitation**. La question de la flexibilité est complexe et multifactorielle. **Elle ne peut pas s'apprécier que par des performances économiques**, même si celles-ci sont essentielles dans des conjonctures difficiles. Elle repose aussi sur des facteurs humains. La compétence technique, économique et gestionnaire de l'éleveur, sa vision d'ensemble, son état d'esprit, son ouverture et sa stratégie font aussi la différence. La flexibilité<sup>28</sup> peut revêtir des formes variées, selon que les éleveurs travaillent seuls sur l'exploitation ou bien sous formes sociétaires (Mundler et Laurent, 2003 cités par Dufour et Dedieu, 2010).

*« Les chefs d'exploitations résilientes ont **une réflexion stratégique** aussi bien sur leur système fourrager, la conduite de leur troupeau que sur leurs investissements. Ils prennent le temps de **raisonner et se donnent des priorités**. Ils savent garder la tête froide, ce qui leur évite de tomber dans l'effet de mode (« Être le premier du secteur à avoir un robot »). Ils sont bons techniquement. **L'héritage du passé**, l'historique de l'exploitation influent ainsi sur son endettement et sur le montant de ses aides. Dans une exploitation ancienne et bien gérée, **l'existence d'un matelas financier** aide à saisir les **opportunités** (photovoltaïque, méthanisation) et donc à **construire un revenu disponible complémentaire** qui permettra de passer plus facilement les crises ». (Conseil Ouest, 2018)*

5 déterminants de la flexibilité ont été identifiés (IDELE, 2017b): i) productivité de la main d'œuvre, ii) efficacité économique ; iii) valorisation du lait ; iv) maîtrise des annuités ; v) aides. Différents leviers pour la renforcer ont également été mis en avant: i) l'amélioration **des marges sur coûts alimentaires** permet de renforcer la trésorerie et la capacité d'investissement (une forte dépendance aux achats extérieurs rend moins résilient) ; ii) Une **bonne adéquation entre les volumes produits et les moyens disponibles** (équipement, bâtiment, matériel, main-d'œuvre) est essentielle pour diluer au mieux les charges fixes, et donc maîtriser les coûts ; iii) **L'optimisation des produits** (qualité du lait, croisement sur petits veaux) améliore l'efficacité économique, et donc la résilience ; iv) Plus l'environnement devient incertain, plus les notions **d'endettement et de pilotage de la trésorerie** prennent de l'importance, plus la capacité de l'agriculteur à mobiliser les financements extérieurs, à créer de **l'épargne de précaution et des stocks** devient essentielle. **Tout gros changement, même choisi, doit être anticipé et évalué. Emprunter moins que sa capacité de remboursement** est indispensable si l'on veut se préserver une marge de sécurité.

*C'est en ça que dans le projet flexi-sécurité on avait mis ça en évidence, c'est ce qu'on appelle les capacités productives, c'est-à-dire que ça renvoie à l'intelligence dans la gestion des capacités productives. On est fort si on fait preuve d'ingéniosité dans les capacités productives, sur le travail et sur le capital. Il faut faire preuve d'intelligence à ces endroits-là, trouver la place à chacun, et trouver la bonne allocation (Conseil BR, 2018)*

*« La production d'un volume de lait supplémentaire n'est pas une fin en soi. Nos décisions doivent s'appuyer sur nos souhaits et sur des raisonnements économiques. L'avenir laitier n'est pas écrit, il est à construire. Il n'est pas uniquement lourd de menaces, il est aussi porteur d'opportunités. » (Président IDELE dans (Rubin, Jacqueroūd et al. 2013))*

Dans un travail récent de thèse (Bouttes 2018), **la conversion à l'agriculture biologique** apparaît comme un moyen de renforcer la capacité d'adaptation des exploitations laitières et ce quelque soit le système de production initial (déjà extensif ou conventionnel) et donc l'ampleur du changement à opérer ou le contexte (Plaine ou Montagne). Les pratiques de diversification et une intensification capitalistiques modérée apparaissent comme des leviers de réduction de la vulnérabilité aux facteurs d'exposition que sont le marché et les conditions pédo-climatiques. La participation à des **groupes d'agriculteurs** contribue au succès de la conversion. Ce dernier point donne à penser que les dynamiques collectives jouent un rôle central dans les processus d'adaptation.

*Farmers perceived organic farming as less risky, especially given stable prices and positive consumer perception. Also, they expected organic farming to increase their autonomy, especially regarding feed, thus reducing their farm's exposure to volatile input prices. Interviewed farmers were aware of technical risks linked to new production practices but were confident in their ability to manage them. Organic farming was also perceived as stimulating their learning, especially through a collective dynamic and an open exchange of experiences. The interviewed farmers expected that the higher prices for organic milk would enable them to reduce the number of cows, thus reducing their workload. This would give them more time to observe, reflect, experiment and learn, thus not only increasing their professional satisfaction, but also enabling them to better cope with changes. Overall, they perceived organic farming as an attractive option to maintain the viability of their family farm, an important motivation given their rootedness in the territory. (Bouttes, 2018 p 82)*

*Interannual variability in climatic and economic conditions generally had a limited effect on vulnerability among farms compared to differences in farmers' practices. For most farmers, the extent to which they must adapt their farms to changes in the production context remains large and partly unexplored. (Bouttes, 2018, p200)*

*Policies should support knowledge exchange among farmers about agricultural diversity and land-use and herd-management intensities of farm configurations enabling to reduce farm vulnerability. (Bouttes, 2018, p200)*

## **v. Le rôle de l'environnement et des institutions**

L'environnement de l'entreprise est classiquement abordé en termes de micro-environnement (les partenaires) et de macro environnement (politiques publiques, structuration de la demande...) sur lequel les acteurs ont peu de prise.

Plusieurs travaux mettent en avant le rôle de la coopération entre pairs et des relations avec les partenaires amont et aval dans l'adoption de nouvelles pratiques agricoles (Devienne & Garambois 2012; Portier 2013; Depeyrot 2016; Del Corso et al. 2017 ; Jongeneel & Polman 2014; Nguyen et al. 2013). Innovations techniques et organisationnelles sont souvent liées.

L'action collective et l'innovation organisationnelle sont aussi un moyen d'accéder au marché. Cela a été montré de longue date dans les filières de qualité sous indications géographiques (Allaire & Sylvander 1997 ; Dervillé et allaire, 2014). C'est aussi le cas, plus récemment, dans certaines formes de circuits courts (Dervillé et Wallet, 2014 ; Chiffolleau ,2018) ou de filière du « milieu » (Fleury, Lev et al. 2016, Brives, Chazoule et al. 2017). Le type de marché conditionne aussi la confiance dans les filières (Chiffolleau et Touzard, 2014) et le mode de gouvernance (Bartoli et Boulet, 1990 ; Dervillé et Allaire, 2014). **Le marché conditionne** le prix et la capacité à rémunérer le travail et le capital, voir l'exposition au risque. (Rubin, Jacqueroūd et al. 2013). Certains décrivent d'ailleurs les filières alternatives comme

de **nouveaux modèles de création de valeur pour les exploitations de taille intermédiaire** exclues du marché des commodités (Berti and Mulligan 2016). L'innovation en matière de commercialisation serait à l'origine d'un nouveau souffle entrepreneurial en agriculture (Lanciano and Saleilles 2010).

*Food Hubs are conceptualised as **new business model able to support small and mid-size producers** to meet the growing demand of local grown food especially from wholesale buyers like public institutions (hospitals, schools, etc.), restaurants, wholesalers, supermarket and others. For those buyers, direct selling is not able to guarantee the volume, consistency, quality, security and also processing of fresh produce required. FHs therefore serve as **necessary intermediaries able to match demand and supply** (Berti and Mulligan 2016)*

Les formes d'accompagnement des agriculteurs sont aussi amenées à évoluer. Comme le mettent en évidence les travaux d'Hélène Brives (2006) cité par (Nguyen, Corso et al. 2013), la prise en compte des questions environnementales s'accompagne d'une remise en question des compétences du conseiller et de son champ d'action. Au-delà de la prestation de service, il s'agirait pour le conseiller en agriculture d'**initier une véritable démarche de « co-construction » de connaissances et de pratiques.**

*Parmi ces ingrédients, la confiance entre acteurs et le « **pouvoir d'actualisation des croyances** » (Bromley, 2007) détenu par un acteur (ici la coopérative, du fait de la légitimité dont elle dispose auprès des agriculteurs) semblent jouer un rôle essentiel. (Nguyen, Corso et al. 2013)*

*La place et le rôle des acteurs de l'accompagnement agricole qui dispose d'outils standards de conseil et de suivi peuvent d'ailleurs être renouvelés, et de nouveaux acteurs plus éloignés de la sphère agricole du développement local ou même de la sphère entrepreneuriale interviennent en soutien à l'émergence. (Lanciano and Saleilles 2010)*

Par ailleurs, en matière de **politiques publiques**, Peyraud et al. (2013) soulignent la contribution des ICHN, PHAE et des MAE dans la limitation de l'érosion de prairies. Le soutien à la politique de la qualité apparaît aussi comme structurant.

*Le développement de nouveaux instruments économiques et juridiques pour i) **inciter au maintien de la prairie**, si ce n'est à son redéveloppement, **au titre des services** qu'elle rend (gestion de l'azote, stockage de carbone, régulation des adventices...), ii) inciter à la réorganisation du foncier pour favoriser la pratique du pâturage, iii) inciter à une **gestion plus raisonnée de l'azote** minéral soit par exemple par des quotas de N à l'échelle de l'exploitation assortis de pénalités (Peyraud et al 2012) soit par des certificats d'économie d'azote et iv) soutenir la **prise de risque dans la transition** des systèmes, serait de nature à stimuler les évolutions vers des systèmes aux performances mieux équilibrées entre productivité, revenu et répondant mieux aux attentes de la société. (Peyraud et Al. 2013 ; p227).*

Enfin, le **travail de prospective** filière réalisé par l'institut de l'élevage (FranceAgriMer 2015, FranceAgriMer 2017) vise à articuler ces différents éléments de l'environnement et leur évolution avec les modèles d'exploitation. Il s'agit d'une contribution essentielle au développement d'une capacité collective action par la construction d'une **représentation partagée de futurs possibles**. Ces scénarios et les attitudes générées visaient à accompagner une démarche stratégique de la filière au sein du Conseil Spécialisé Lait de FranceAgriMer. S'ils ne sont pas nécessairement traduits en action, ils constituent une étape dans la construction de la compétitivité des exploitations laitières dans un environnement libéral et face à la montée des attentes sociétales.

#### **Figure 1 : Zoom sur les scénarios de la filière laitière à horizon 2030 (d'après FranceAgriMer, 2015)**

4 scénarios contrastés d'évolution de la filière lait de vache à l'horizon 2030 ont été écrits suite à l'analyse de 82 problématiques porteuses d'enjeu. Ils proposent des futurs possibles et crédibles sans considération de leur probabilité pour leur occurrence.

Le premier scénario « **Lait High Tech et Démondialisation** » se base sur la différenciation d'un marché international de poudres et protéines high-tech et des marchés régionalisés de PGC se traduisant par la coexistence de deux types d'exploitations laitières : un modèle agroécologique

herbager dispersé sur le territoire et un modèle spécialisé intensif en capital de type agriculture de firme.

Le scénario 2 est celui de **la spirale concurrentielle** : la consommation décroît en Europe et croît dans les « pays émergents ». La concurrence accrue s'accompagne d'une baisse des marges et de processus de concentration. Les industries concentrées et mondialisées jouent le rôle d'intégrateur des échanges. Les exploitations laitières spécialisées et hors sol se développent.

Le scénario 3 est intitulé **la filière laitière conquérante et régulée**. Les industries de transformation y jouent un rôle central d'intégrateur des échanges. La production se concentre dans le croissant laitier. Deux modèles d'exploitations laitières coexistent. Le premier très intensif en capital et à l'animal est de type agriculture de firme. Le second est familial et agroécologique. Les politiques publiques et l'interprofession assurent la coexistence et l'équilibre entre ces modèles par le biais de soutiens spécifiques aux exploitations du second type.

Le scénario 4 est celui **du défi de la régression**. La remise en cause de l'élevage conduit à un ralentissement et à la réorientation qualitative de la demande intérieure alors que dans le même temps les pays émergents développent leurs propres produits. Les Organisations de producteurs organisent la régression. Le modèle agroécologique intensif en travail et respectueux de l'environnement devient majoritaire.

Il ressort de ce travail prospectif que d'une part **le partage des fonctions et des responsabilités dans la filière entre les différents opérateurs** -producteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs- apparaît comme **centrale dans le processus de création et de captation de la valeur créée**, avec en retour, un impact sur les formes organisationnelles -i.e. **modèles d'entreprises**- de chaque grand type d'opérateur. Ce partage des fonctions et la répartition de la valeur créée sont d'autre part amenés à évoluer selon **le type du marché** et au sein de chaque type de marché en fonction du mode de gouvernance mis en place. Ce travail tente une intégration des différentes composantes de la transformation du secteur sans mobiliser de concepts opératoires ce qui en limite la portée<sup>29</sup>. Certains acteurs individuels, consommateurs notamment, manquent et les outils collectifs professionnels, interprofessionnels et territoriaux sont peu étudiés. Pourtant, c'est au niveau de ces collectifs que se raisonnent la différenciation des marchés et les formes organisationnelles sous-tendant la valorisation des produits.

Ainsi, ce tour d'horizon des travaux sur la transformation des systèmes agricoles et laitiers permet de souligner et d'éclairer les enjeux individuels d'adaptation à la libéralisation des marchés et à l'évolution des attentes sociétales. Pour rester dans la « course à la compétitivité imposée par la libéralisation », une évolution des exploitations vers la concentration (y compris spatiale) et l'intensification capitaliste et technologique apparaît inéluctable. Dans cette perspective, la valorisation et la préservation des écosystèmes apparaît secondaire. Les systèmes laitiers herbagers plus écologiques sont-ils voués à rester marginaux où peuvent-ils devenir dominants à l'instar du scénario 4 de FranceAgriMer? Un basculement vers un régime de développement durable permettant une réévaluation des composantes de la compétitivité des entreprises et du travail des français est-il envisageable ? à quelles conditions ?

---

<sup>29</sup> Les catégories considérées sont les suivantes: contexte général, contexte filière, acteurs, marchés et produits. Si le contexte général a sa cohérence en tant qu'ensemble d'éléments sur lequel les acteurs sectoriels n'ont pas directement prise, les trois autres catégories auraient semble-t-il gagné à être regroupé en deux: acteurs collectifs (filiale standardisée, IGP, territoire, organisations de producteurs) et acteurs individuels (consommateur et distributeurs y compris).

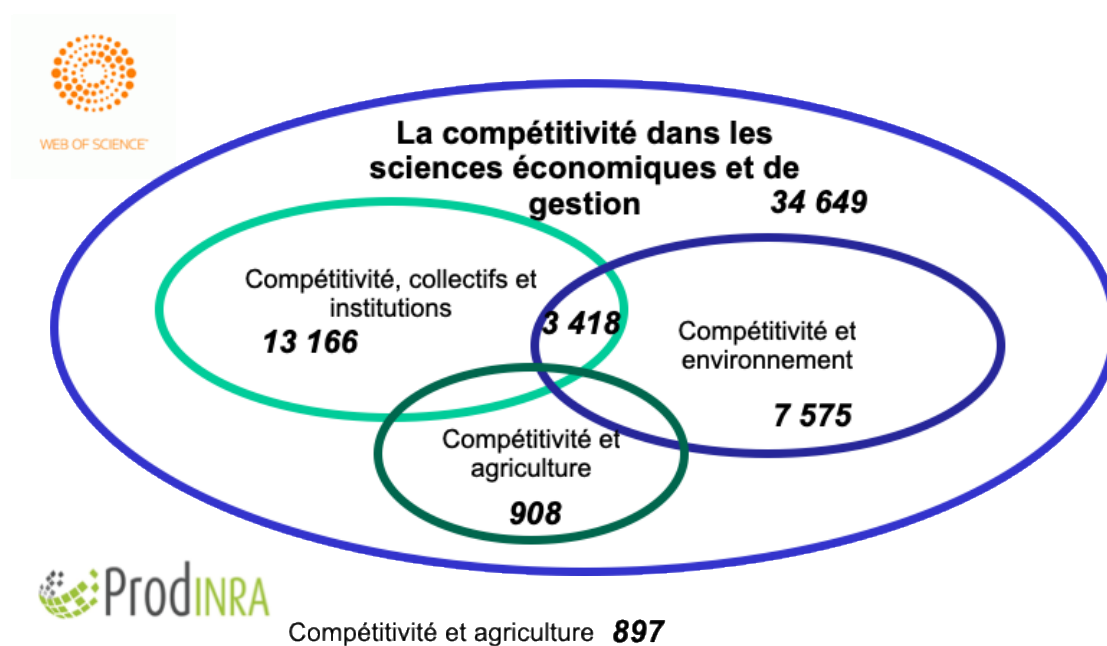


Le travail prospectif de FAM va dans le sens d'une articulation des enjeux. Nous proposons ici de poursuivre ce travail par un approfondissement empirique et théorique visant à éclairer les ressorts de la compétitivité et les marges de manœuvres individuelles et collectives. Pour ce faire, nous allons procéder en trois temps. Nous allons d'abord réaliser une **analyse systématique du concept de compétitivité** dans le champ de la littérature en sciences économiques et de gestion (SESG) (Section I-3). Ensuite nous reviendrons sur les **principaux apports de différents courants disciplinaires** complémentaires (Sections I-4 et I-5). Enfin, nous proposerons d'articuler une approche managériale en termes de business model et avec une approche en économie institutionnelle pour proposer **un cadre renouvelé d'analyse et d'accompagnement à la construction de la compétitivité** (Section II). Le cadre ainsi développé sera ensuite mis en œuvre (Partie D sections III et IV).

### 3. Cartographie bibliographique du champ de la compétitivité en SESG

Ce travail exploratoire de la littérature en SESG sur la compétitivité (non strictement agricole) vise à compléter l'analyse bibliographique des travaux sur la compétitivité des exploitations d'une cartographie du champ plus large pour y trouver une source d'inspiration pour les exploitations laitières. Deux bases de données ont été mobilisées : web of science et ProdInra<sup>30</sup>.

**Figure 2 mots clés et selection des articles pour la cartographie du champ**



(Lambaré, 2017)

L'analyse lexicométrique est un outil de traitement de l'information qualitative contenue dans un groupe de textes. Elle regroupe des méthodes qui permettent de réorganiser et d'analyser un ensemble de textes en regroupant des segments de textes utilisant le même vocabulaire<sup>31</sup>. Le vocabulaire significatif de chaque classe peut ainsi être identifié. Ces méthodes sont largement utilisées en sciences sociales, où elles permettent notamment d'analyser des comptes rendus d'entretiens (Reinert 1993) et ainsi de faire émerger des représentations communes à un ensemble de personnes.

<sup>30</sup> ProdINRA regroupe les travaux des chercheurs de l'Institut National de Recherche Agronomique (INRA), qui portent notamment sur l'agriculture. Nous avons sélectionné uniquement les résumés en français. Pour ce mot-clé, la base ne renvoyait pas suffisamment de résultats en anglais pour envisager une exploitation par Iramuteq.

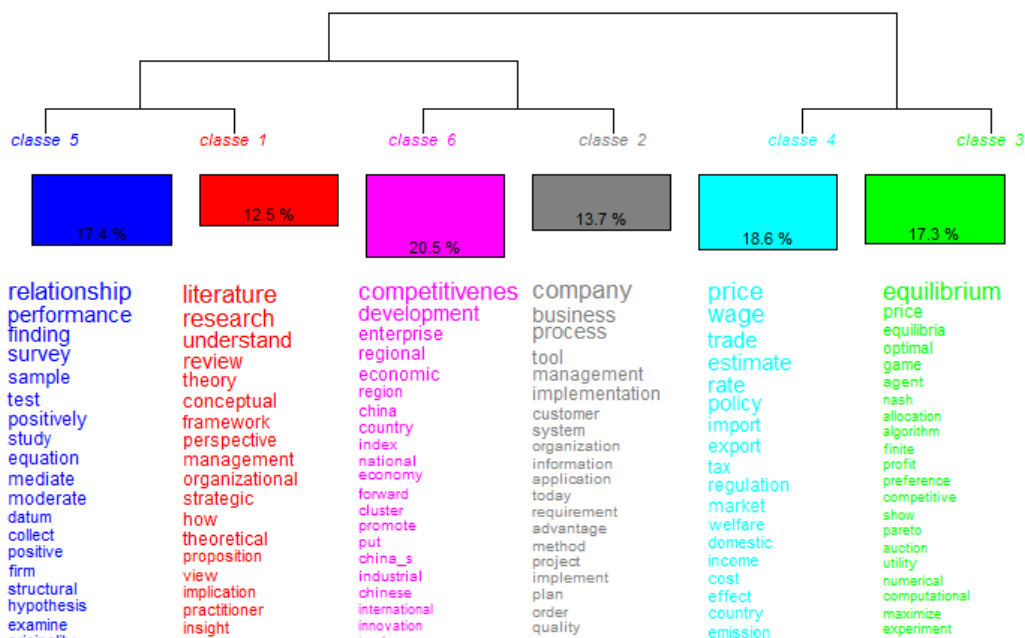
<sup>31</sup> Les textes sont préparés en ne conservant que les mots significatifs: les conjonctions sont évacuées ; seuls les noms, verbes, adjectifs sont conservés. Les verbes sont considérés à l'infinif.

Dans ce travail, l'analyse lexicométrique a pour objectif de nous permettre d'identifier des tendances dans les travaux portant sur la compétitivité : identification de groupes d'articles et d'approches de la compétitivité, étude de l'évolution des approches de la compétitivité au cours du temps. Cette méthode a été utilisée dans d'autres travaux et a montré sa pertinence pour réaliser une première étude exploratoire d'un champ disciplinaire (Allain et al. 2017).

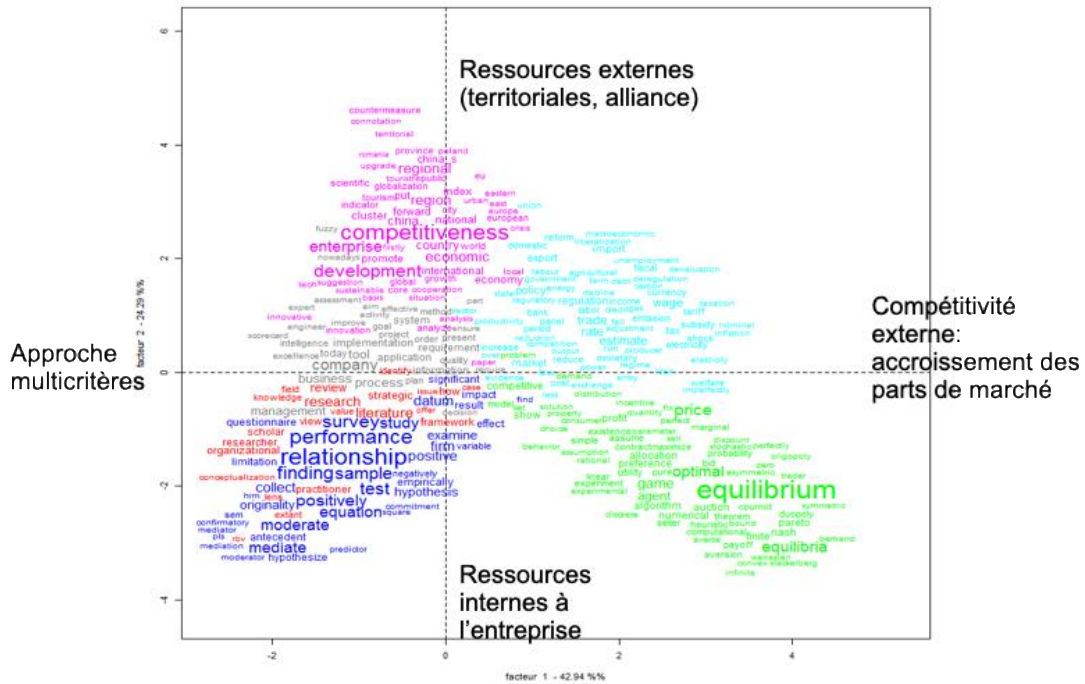
Différents logiciels permettent de réaliser des analyses lexicométriques. Le plus connu est certainement le logiciel Alceste, développé par la société IMAGE en partenariat avec le CNRS. Dans le cadre de cette étude, nous lui avons préféré Iramuteq, une interface spécifique du logiciel R développé par P. Ratinaud<sup>32</sup>. Iramuteq est en accès libre et a montré sa pertinence et sa facilité d'utilisation pour réaliser des analyses lexicométriques, notamment sur des résumés d'articles scientifiques (Allain et al. 2017).

La classification par la méthode de Reinert des résultats pour le mot clé « compétitivité » donne 6 classes sémantiques, qui regroupent 28 229 textes, soit 81,47% des résumés extraits du WoS. Les classes regroupent entre 12,5% des résumés du corpus (classe 1) et 20,5% (classe 6). Nous avons donc des classes sémantiques relativement équilibrées en termes de nombre d'articles.

**Figure 3 : identification de six classes lexicométriques**



<sup>32</sup> Maître de conférences au laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales (LERASS) de l'université de Toulouse.



**Figure 4 cartographie du champ de la compétitivité obtenu par le logiciel Iramuteq et nomination des axes (D'après Lambaré, 2017)**

Les classes 3 et 4 donnent à voir une même vision de la compétitivité : celle-ci permet l'augmentation des gains, que ceux-ci soient monétaires ou des parts de marché sur les marchés internationaux. A l'autre extrémité de l'axe horizontal on trouve les classes 6 et 2 qui elles mettent en avant une définition plus centrée sur l'entreprise et son organisation, et plus centrée sur les processus qui permettent à une entreprise de se maintenir dans le jeu de la concurrence. Devenir compétitif ne se résume plus à conquérir des parts de marché. L'évaluation de la compétitivité passe alors par la mise au point d'indicateurs qui prennent en compte les différents objectifs fixés par les dirigeants de l'entreprise. Finalement, nous retrouvons le long de cet axe (l'axe horizontal) les deux approches de la compétitivité identifiées par Latruffe (Latruffe 2010) : d'un côté la compétitivité est approchée à partir des parts de marché des entreprises ou des filières, de l'autre la compétitivité est approchée à partir d'indicateurs d'efficacité, de rentabilité ou de productivité.

L'axe vertical matérialise l'opposition entre deux approches de la compétitivité. En haut, la compétitivité se construit sur un territoire ou un espace où interagissent différents acteurs. En bas, on semble avoir une approche plus centrée sur l'entreprise et son mode d'organisation : la compétitivité d'une entreprise se construit grâce à l'allocation efficace de ses moyens de productions et à l'adéquation entre les objectifs visés et les moyens mobilisés.

La cartographie de ce champ souligne différentes dimensions à prendre en compte lorsque l'on s'intéresse à la compétitivité. Nous retiendrons notamment l'articulation entre facteurs internes et externes (collectifs et notamment territoriaux) et ciblerons les travaux qui visent à se saisir de la coévolution entre entreprises et secteur et / ou territoire.

#### 4. Apport des sciences de gestion et de l'économie de l'innovation pour une meilleure prise en compte des processus stratégiques et des capacités d'apprentissage

Cette section vise à comparer de façon approfondie les apports de différentes approches de la compétitivité pour en identifier les atouts et limites analytiques et opérationnels. Les hypothèses de chacune des approches sont considérées de façon à pouvoir tester leur compatibilité dans une éventuelle perspective d'articulation.

##### i. Des concepts opératoires pour penser la diversité et l'évolution des performances des entreprises

Les approches managériales des ressources et la théorie évolutionniste ont permis de caractériser la diversité spatiale et temporelles des entreprises au sein et entre domaines d'activité. Elles soulignent que l'hétérogénéité des performances des entreprises au sein d'un même domaine d'activité repose sur leur capacité à combiner des ressources physiques, technologiques, humaines, financières, immatérielles qui conditionne la capacité à obtenir et préserver un avantage concurrentiel. Ces approches considèrent que l'activité économique offre une opportunité d'apprentissage et mettent en avant que les comportements des acteurs ne résultent pas nécessairement d'une optimisation mais d'un processus d'essais-erreurs encadrés dans de nombreuses régularités (routines, organisation), conduisant au fil d'un **processus d'apprentissage et de sélection à l'émergence de nouvelles régularités** (Dosi et Nelson, 1994 ; Magrini, 2018). Ces approches s'appuient sur la définition de plusieurs concepts opératoires que nous explicitons ci-dessous.

Les **ressources** sont des moyens en rapport à des fins (Larousse, 2016). Différents travaux ont explicité les caractéristiques des ressources qui contribuent à l'émergence et à la pérennité d'un avantage concurrentiel : i) leur **valeur** au sens où elles permettent d'exploiter les opportunités de l'environnement ; ii) l'ambiguïté de leur chemin d'impact (**complexité** de l'avantage concurrentiel) qui en limite l'imitation) ; iii) leur **non substituabilité** ; iv) **rareté** (Dosi et al., 1990 ; Barney, 1991 ; Barney, 2001). La non substituabilité et la rareté des ressources tient souvent à leur caractère idiosyncratique. Les ressources mobilisées par une entreprise sont en effet issues d'un processus d'apprentissage localisé, une partie des savoirs, savoir-être et savoir-faire associés sont tacites et donc peu transférables. Ces ressources peuvent aussi être qualifiées de **spécifiques** au sens où la valeur des ressources spécifiques est associée au processus productif qui les a faits naître (Colletis and Pecqueur 2005). Elles sont de fait peu imitables et diffusent difficilement. Ainsi, plus que les ressources, il semble que ce soient les processus qui les ont faites naître et permettent leur mise en œuvre qui soient à l'origine d'un avantage concurrentiel.

Le **processus** est un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre de multiples ressources, des capacités et des compétences<sup>33</sup>, pour produire un résultat ou output présentant de la valeur pour un client externe (Lorino and Tarondeau 2015). Face à des menaces et opportunités environnementales, la réponse de l'entreprise prend nécessairement la forme de processus d'action. « Les processus traduisent les besoins du client ou plus généralement les exigences de l'environnement, telles que perçues par l'entreprise dans tous les méandres de l'organisation » (Lorino, 1995). La valeur créée par un processus résulte du déploiement organisé et planifié des combinaisons de ressources, d'ajustement dans le temps, c'est à dire de compétence d'assemblage, de coordination, de synchronisation, de mise en œuvre et d'adaptation (ibid). Le processus exige et produit des compétences. Il est sous-tendu par une capacité d'apprentissage. En d'autres termes, **la logique de**

---

<sup>33</sup> Ces derniers distinguent la notion de ressources qu'ils rapprochent de la notion économique de facteur de production qui peut faire l'objet de transaction, de celle de compétence qui ne peut pas faire l'objet de transaction. « La compétence désigne une réalité dynamique, un processus (...). La compétence fait ses preuves dans l'action » (Boterf, 1994 cité par Lorino et Tarondeau, 2006).

**processus est celle qui agence les activités de la firme et partage les rôles selon une logique de création de valeur.** Cette vision de l'entreprise comme ensemble de processus n'est pas nouvelle ; elle est déjà présente dans l'approche en termes de chaîne de valeur de Porter. On la retrouve aussi chez les spécialistes du progrès continu (Du Tertre 2012). Néanmoins la dimension dynamique en termes d'apprentissage n'était pas explicitée (Lorino et Tarendo, 2015).

« **L'apprentissage** est un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées » (Dosi et Winter, 1990). Nonaka a identifié 4 processus par lesquels de nouvelles compétences peuvent être créées : i) la socialisation ou diffusion, ii) l'explicitation et codification de connaissances informelles, iii) la combinaison et iv) l'internalisation (Nonaka 1994). L'apprentissage est généralement cumulatif, il nécessite l'usage des connaissances et il est avant tout organisationnel. En effet, dans l'entreprise, bien que les compétences individuelles soient essentielles, **leur valeur dépend de leur emploi dans des montages organisationnels** particuliers. Les processus d'apprentissage sont intrinsèquement des phénomènes sociaux et collectifs. L'apprentissage se produit non seulement par l'imitation et l'émulation des individus, mais aussi en raison de contributions conjointes à la compréhension de problèmes complexes. **L'apprentissage requiert des codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions.** La connaissance engendrée par une telle activité réside dans des « routines » organisationnelles.

Les **routines** sont des modèles d'interactions qui constituent des **solutions efficaces à des problèmes particuliers**. En raison de la complexité d'un tel comportement, la connaissance incarnée dans des routines ne peut pas être pleinement codifiée. C'est à dire qu'elle a une dimension tacite qui souvent ne peut pas être clairement énoncée. Par voie de conséquence, ce sont les routines elles-mêmes, et la capacité du management à amener l'organisation à les mettre en œuvre, qui constituent une capacité essentielle de l'organisation. Certaines, dites statiques, concerne la répétition de tâche quotidienne, permettant de ce fait leur amélioration, alors que d'autres routines de niveau supérieur dites dynamiques, encadrent la manière dont la firme pense le changement (procédure de R&D par exemple) (Lorino et Tarondeau, 2015).

Dans cette mesure, les routines contribuent aux compétences et aux capacités, dynamiques y compris, qui sont spécifiques à la firme. De telles capacités, du fait de leur caractère idiosyncratique (recherche de solutions aux problèmes auxquelles la firme a été confrontée) contribuent à la différenciation des entreprises et constituent la base de leur avantage concurrentiel. Elles sont encore qualifiées de **compétence foncière** (D. Teece, 1988). Ces compétences foncières (« core competencies » en anglais) i) procurent l'accès à un grand nombre de marché ; ii) apporte un bénéfice significatif au consommateur final du produit, iii) sont difficiles à imiter (Prahalad et Hamel 1990 cité par Lorino et Tarondeau, 2015).

(Barney, 2001) souligne le caractère central **des capacités dynamiques** des firmes lorsque l'environnement est complexe et changeant. « *La firme qui survit est celle qui parvient à faire des choix stratégiques plus précocement, de façon plus astucieuse et opportune* ».

Le caractère cumulatif de l'apprentissage et la complémentarité des actifs, se traduit par le fait que les investissements passés d'une entreprise et son répertoire de routines contraignent son comportement futur. L'histoire de l'entreprise et ses compétences foncières induisent une **contrainte de sentier**.

Enfin, les **modèles organisationnels émergeant** sont éventuellement **sélectionnés** par l'environnement économique. La pression de sélection exercée par l'environnement varie avec le niveau de concurrence à la fois sur le marché des produits et sur celui du capital), la politique publique et la fréquence des discontinuités technologiques. Dans des environnements de sélection lâches, des entreprises moins efficaces peuvent survivre et même prospérer pour quelque temps. L'environnement de sélection d'un produit peut être plus fort ou plus faible qu'il ne l'est pour une entreprise, suivant la manière dont le

management de l'entreprise traite les divisions internes et les produits qui ont des performances en-dessous de la moyenne (Dosi, Teece et al. 1990).

## ii. La compétitivité comme résultante de processus stratégiques internes et externes

Depuis Porter, la stratégie d'une entreprise est définie comme l'ensemble des décisions engageant des ressources sur le long terme et visant l'atteinte d'un **avantage concurrentiel**. En d'autres termes il s'agit de la mise en correspondance des ressources et compétences internes d'une organisation... avec les opportunités et les risques créés par son environnement externe (Hofer and Schendel, (1978, p. 12). L'avantage concurrentiel repose sur une combinaison de ressources internes à l'entreprise qui lui permet de tirer parti des opportunités de l'environnement. Il confère à l'entreprise une rente qui lui permet de générer un profit durablement élevé. Ainsi, « *chaque firme est protégée de la concurrence par l'originalité de son portefeuille de ressources et par sa capacité à le préserver au cours du temps* » (Lorino and Tarondeau 2015). L'hétérogénéité ménage des espaces de monopole ainsi que le décrivait Chamberlain en 1933 avec le terme de concurrence monopolistique.

La logique de processus est celle qui agence les activités de la firme et partage les rôles selon une logique de création de valeur. Le processus mobilise des inputs de trois natures différentes : des ressources matérielles ou facteurs de production pouvant faire l'objet de transaction, des compétences ou capacité à mobiliser des ressources dont la valeur est liée au processus de production et des ressources institutionnelles ou règles d'action collective qui assurent la cohérence (interne) et la légitimité (externe) de l'entreprise. Les processus sont les lieux de l'apprentissage progressif (amélioration, progrès continu) et de l'apprentissage de rupture (innovation). Les processus stratégiques sont ceux qui visent l'obtention d'un avantage concurrentiel. Ils sont de ce fait i) critique -ils ont un impact significatif sur la performance stratégiquement sensible-, ii) durablement créateur de valeur -rare, non substituable, difficilement imitable- et iii) autorisé – respectueux de la réglementation et des codes de conduite des collectifs dans lesquels l'entreprise est insérée. Lorino et Tarondeau (2015) propose une définition des frontières du management stratégique autour de cinq propositions :

- i) la stratégie est un ensemble **d'actions ou d'intentions finalisées** (ce qui résulte du hasard n'est pas stratégique) ; cela n'exclut pas que l'identification de ces conditions non contrôlées amorcent des processus ou induisent des décisions stratégiques ainsi que l'a suggéré Mintzberg avec la notion de « **stratégie chemin faisant** ».
- ii) la stratégie concerne l'insertion de la firme dans son environnement, de fait les décisions stratégiques ont des **effets et ambitions externes**.
- iii) la stratégie est une **théorie d'action en environnement hostile, dynamique, complexe et incertain** dont les résultats ne peuvent être calculés ni prévus avec certitudes. Elle fait appel à des principes tels que ceux de la guerre (**concentration, économie de moyens, mobilité**). Elle comprend de grandes catégories d'action : confrontation, partage, dissuasion, évitement.
- iv) La stratégie s'appuie sur et exploite les **ressources** disponibles y compris le **temps**.
- v) La stratégie offre **un cadre d'analyse** des ressources et capacités à développer pour modifier à son profit les **conditions de la concurrence** et améliorer les **performances** de l'entreprise.

Dans cette perspective, l'enjeu pour une entreprise n'est pas uniquement d'élaborer un plan stratégique et d'en contrôler la mise en œuvre par l'analyse de résultats à intervalle régulier dans une perspective linéaire mais de comprendre les **processus itératifs et interdépendants**, à la fois **interne et externe** à l'entreprise, qui sous-tendent sa **capacité d'action**.

Dans le prolongement de la théorie des ressources, la perspective relationnelle considère **les relations entre entreprises comme un facteur clé de la compétitivité** (Barney, 1986; Dier and Singh, 1996). Plusieurs éléments de ces relations coopératives ont été identifiés pour qu'elles puissent soutenir un avantage concurrentiel : i) la **spécificité des actifs relationnels**, ii) les routines de **partage de l'information**, iii) la **complémentarité des ressources** et capacités, iv) une **gouvernance** efficace (Dier and Singh, 1996). La transparence et la confiance des relations apparaissent d'ailleurs comme une source d'avantages stratégiques devraient faire l'objet de plus d'attention (Russo, 1996 ; Holst, 1998 ; Meyerhuber, 2001 ; Van Dijk et al, 2003).

Les sciences de gestion ont proposé différents concepts pour caractériser les relations entre entreprises et la contribution à la performance. Les relations entre entreprises mêlant coopération et concurrence sont aussi qualifiées de « coopétition » (Depeyre and Dumez 2009). La notion d'écosystème d'affaire a aussi été développée dans les années 1990 pour rendre compte de la dimension collective de la performance. La définition de Moore (1996) évoque les dimensions économiques et politiques des processus de création de valeur mais ne les théorise pas.

*« Communauté économique supportée par l'interaction entre des entreprises et des individus – les organismes du monde des affaires. Cette communauté économique va produire des biens et des services en apportant de la valeur aux clients qui feront eux-même partie de cet écosystème. Les organismes membres vont également inclure les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties prenantes. A travers le temps, ils vont faire coévoluer les compétences et leur rôle et vont tendre à s'aligner eux-mêmes sur la direction d'une ou de plusieurs entreprises centrales. Ces entreprises vont définir un rôle de leader qui peut évoluer à travers le temps mais la fonction d'un leader d'écosystème sera d'apporter de la valeur à la communauté car il va engager les membres à agir en partageant une vision pour adapter leurs investissements et trouver des rôles d'appuis mutuels » (Moore, 1996)*

### iii. Mesure de la performance et contrôle de l'action collective

La performance comme la notion de compétitivité est polysémique. Gibert (1980) définit la performance à partir de trois dimensions : i) la pertinence (adéquation objectif, ressources)<sup>34</sup> ; ii) l'efficacité (résultats en adéquation avec les objectifs) et iii) l'efficience (atteinte du résultat avec le moins de ressources possibles). Pour Lorino (2003): *« est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques. »*. Elle se fonde sur la compréhension et la maîtrise collective d'actions et de compétences organisationnelles très délicates à mesurer car processus et compétences sont choses complexes.

**L'évaluation de la performance s'appuie le plus souvent sur un travail de quantification** qui vise à exprimer et faire exister sous une forme numérique ce qui, auparavant, était exprimé par des mots et non par des nombres (Desrosières 2010). Les indicateurs en sont le plus souvent le support. Les indicateurs regroupent un ensemble de chiffres et de variables qui ont pour objectif de rendre compte et de contrôler le fonctionnement d'une organisation. De ce fait, pour être des outils de diagnostic et d'aide à la décision, les indicateurs doivent être: i) Sensible aux variations; ii) Fiable reflétant la réalité du terrain ; iii) Pertinent pour l'(les) utilisateur(s) ; iv) Facile à mettre en oeuvre et v) lisible ((Briquel, Vilain et al. 2001)). Ce sont des outils de planification et de contrôle.

*« Les indicateurs sont des variables qui fournissent des renseignements sur des variables plus difficiles d'accès [...] les indicateurs servent aussi de repères pour prendre des décisions. » (Gras et al, 1989).*

---

<sup>34</sup>Pour J. Dewey, la valeur accordée aux choses résulte d'une adéquation entre fins et moyens (Bidet et al., 2011). Les deux termes sont à la fois distincts et liés : la fin ou objectif est un moyen dans la mesure où il oriente l'action ; c'est un ensemble d'idées et d'hypothèses sur lesquelles il est possible de s'appuyer pour agir. De façon complémentaire, les moyens conditionnent les projets, les désirs : ils sont constitutifs de la finalité.

*« Ils fournissent des informations au sujet d'un système complexe en vue de faciliter sa compréhension [...] aux utilisateurs en sorte qu'ils puissent prendre des décisions appropriées à leurs objectifs » (Mitchell, May et al. 1995).*

Les outils de gestion sont plus élaborés que les indicateurs dans la mesure où ils mettent en relation plusieurs variables. Il peut s'agir de simples ratios de productivité, de planning, mais aussi de modèles d'aide à la décision. Ils visent à déléguer, évaluer et coordonner (Moisdon, 2005).

**Les indicateurs et outils de gestion sont des symboles autour desquels s'organise la vie de l'organisation.** Leur élaboration et leur mise en place correspondent à un processus de rationalisation des activités. L'efficacité du processus se découvre en chemin au fur et à mesure que se mettent en place des apprentissages collectifs féconds et de nouvelles représentations et de nouveaux rapports sociaux plus adéquats à un contexte historique et plus acceptables pour les acteurs (Labatut, 2011). Les indicateurs et outils de gestion ne sont pas socialement neutres.

*Liés à des valeurs, à des représentations du « juste », du « vrai », du « pertinent », etc., et à des groupes sociaux qui s'en emparent à des fins diverses, ils pourraient toujours être autres (Labatut, 2011).*

*Le développement des techniques managériales est indissociable de la naissance de nouvelles « figures d'acteurs » (processus de différenciation sociale) qui accompagne des processus de rationalisation et qui se matérialise par l'apparition de nouveaux métiers, rôles, statuts, droits. (Hatchel et Weil, 1992) et de nouveaux savoirs (Aggeri and Labatut 2010).*

Il est important de noter que certains sociologues mettent en garde sur les dangers de la mesure étendue à tout type d'organisation qu'elle soit privée ou publique, voir à tous les domaines de la vie humaine. Une société coordonnée par la mesure et la recherche de la performance pourrait **perdre des leviers d'action de type coopératif**.

*The proliferation of quantitative measures of performance is a significant social trend that is fundamental to accountability and governance; it can initiate sweeping changes in status systems, work relations, and the reproduction of inequality. (Espeland and Sauder 2007)*

*a vocation du benchmarking dont l'utilité répond, selon son théoricien Robert Camp, à la maxime suivant: « Qui veut s'améliorer doit se mesurer; qui veut être le meilleur doit se comparer » [Camp, 1989]. Conformément aux présupposés managériaux selon lesquels toute organisation – qu'elle soit privée ou publique, (inter)étatique ou non gouvernementale, économique ou sociale – recherche en permanence l'excellence et ne peut devenir compétitive qu'en participant à une compétition, le benchmarking fonctionne en introduisant une dynamique concurrentielle dans les secteurs non marchands traditionnellement régis par les règles de coopération. (Bruno 2010)*

Ainsi, au delà du contenu des indicateurs, il apparaît essentiel de s'intéresser à **la construction sociale de ces indicateurs et outils de gestion** dans le temps : quelles coévolutions des objets et techniques de gestion, des sujets et des règles (non techniques) qui encadrent leurs actions ?

*Selon cette perspective généalogique, il s'agit donc d'étudier la genèse simultanée de nouveaux objets de gestion et de nouvelles techniques managériales. (Aggeri et Labatut, 2010).*

*La question centrale porte moins sur les rapports de domination que sur la façon dont les sujets sont transformés en objets gouvernables et calculables au travers de l'application de technologies de la comptabilité. (Aggeri et Labatut, 2010).*

#### **iv. Innovations, contraintes de sentier et difficulté à penser la transition agro-écologique.**

Edquist place **les processus d'apprentissage au cœur des processus d'innovation** (Edquist, 1997; Edquist, 2001). L'apprentissage et l'innovation sont au cœur des processus économiques (Shumpeter, 1911). Les firmes innovent pour « s'extraire d'une situation de concurrence 'trop parfaite' » (Foray, 2002 :242), pour survivre dans un monde où toute le monde innove (Lorino et Tarondeau,



2006 ; Pavie, 2018). L'hypothèse de base est qu'il y a innovation si le changement conduit à un bénéfice supérieur aux coûts subis par la firme, à une meilleure efficacité ou productivité des facteurs de production (Magrini, 2018). En d'autres termes, il y aurait innovation lorsque les processus stratégiques atteignent une certaine cohérence.

Toutefois, **l'innovation est rarement une démarche individuelle** (Edquist 2001, Malerba, 2007). Les processus d'innovation sont distribués entre les acteurs, essentiellement des collectifs organisés ou non organisés, du système d'innovation. Les processus d'innovation sont sous-tendus par **différentes formes de coopération**, formelles ou informelles.

Les différentes formes d'innovation : techniques, organisationnelles, institutionnelles. Elles sont le plus souvent concomitantes du fait des interactions qu'elles entretiennent. Les innovations se distinguent aussi par le degré de nouveauté et par l'ampleur du changement généré. Dans la théorie évolutionniste, **l'innovation** est qualifiée d'incrémentale lorsqu'elle correspond à une amélioration de l'existant et **de radicale lorsqu'elle remet en cause le système existant**, lorsqu'elle s'accompagne d'un changement de paradigme.

*... we shall call "normal" technical progress those advances occurring along a given trajectory—irrespective of how "big" they are and how fast they occur—while we reserve the name of "radical innovations" to those innovations linked with paradigm changes. (Dosi et Nelson, 2010 ; p 70)*

L'innovation étant étroitement liée aux processus de création de connaissances, les économistes se sont particulièrement intéressés à la construction des sciences et des paradigmes technologiques dans lesquels les innovations sont à l'œuvre. Ils ont rendu compte de l'existence de « trajectoires d'innovation » incrémentales à l'intérieur de ces paradigmes technologiques. Le rôle de **l'action collective** dans les processus d'innovation et la construction de la compétitivité est ainsi suggéré, alors qu'il est absent des approches classiques.

Ces trajectoires d'innovation peuvent conduire à des situations de **verrouillage**, c'est-à-dire des situations dans lesquelles le système en place ne parvient pas à changer, alors que d'autres alternatives seraient préférables pour mieux répondre aux objectifs des acteurs, tels que des objectifs de durabilité environnementale (Magrini, 2018). Plusieurs théoriciens se sont particulièrement intéressés à expliquer les mécanismes économiques du verrouillage (ie. du renforcement de la trajectoire technologique initiale). Arthur (1988) a mis en avant le postulat de **rendements croissants d'adoption** : une technologie n'est pas forcément choisie parce qu'elle est la meilleure, mais qu'elle devient la meilleure parce qu'elle est choisie initialement et qu'elle se renforce au cours du temps. Les rendements croissants d'adoption s'expliquent par les économies d'échelle et d'apprentissage mais aussi par des interdépendances informationnelles et technologiques et des effets de réseaux. Ainsi, les entreprises et plus largement les innovations sélectionnées par le marché ne sont pas nécessairement les plus efficaces mais celles qui ont su imposer leur modèle et technologie au plus grand nombre. Les approches de la transition mettent en avant que **le verrouillage d'un régime socio-technique est lié à sa stabilité reposant sur des règles établies progressivement entre acteurs**, en d'autres termes et comme nous le verrons dans la section suivante, il est lié à sa dimension institutionnelle.

*I understand regimes as semi-coherent sets of rules, which are linked together. It is difficult to change one rule, without altering others. The alignment between rules gives a regime stability, and 'strength' to coordinate activities. (Geels 2004 :904)*

*Since the world community committed itself in 1992 in Rio to the principles of sustainable development, it has become more and more clear that sustainability means long-term and far-reaching changes in technologies, infrastructures, lifestyles and institutions. (Rennings 2000 :319-320)*

*As long as actors (e.g. firms) expect that certain problems can be solved within the existing regime, they will not invest in radical innovations and continue along existing paths and 'technical trajectories' (Geels, 2004: 910)*

*Puisque ce régime conduit à la reproduction du système en place, le challenge pour les théoriciens des transitions est de proposer des cadres d'analyse qui permettent de saisir comment l'innovation radicale peut émerger, se diffuser et reconfigurer le régime en place. (Magrini, 2018)*

La Responsabilité sociale de l'entreprise et l'émergence de préoccupations environnementales sont à l'origine de nouveaux processus de rationalisation de l'action collective (Beulque et Aggeri, 2015). Des synergies entre compétitivité et innovation, puis entre innovation et performance environnementale ont été mis en évidence dans certaines situations (Porter & Van Der Linde 1995). Elles s'expliquent par le fait que des efforts réalisés par les entreprises pour satisfaire aux normes environnementales pouvant être transformés en un moteur d'innovation, et participer à la construction de la compétitivité de ces entreprises (Aggeri 2011; Porter & Van Der Linde 1995; Porter & Kramer 2006). Néanmoins, si ces synergies constituent une incitation à l'adoption d'éco-innovation, elles semblent trop limitées pour modifier en profondeur les modèles économiques et permettre une transition effective vers une durabilité forte. Faire dépendre nos économies de ressources naturelles renouvelables est une nouvelle trajectoire qui s'amorce (mais lentement) (Magrini, 2018). En effet, différents travaux montrent que les opérateurs en place vont favoriser des innovations incrémentales ou modulaires sans modification de leur cœur de compétence et de leur place dans les filières coopérant même à l'élaboration de narratifs positifs sur leur activité (Geels, 2004 ; Garnier et Nieddu, 2009). La technologie n'est pas neutre socialement (Akrich 1993)). Les **conflits entre individus et organisations aux intérêts divergents et leur régulation font également partie intégrante des dynamiques économiques** (Coriat and Weinstein 2004). Les **pouvoirs publics au travers de la réglementation ou d'incitations** ont ainsi un rôle central à jouer dans l'orientation processus d'innovation à l'instar du cas de la fin de vie automobile (Beulque et Aggeri, 2015).

En d'autres termes, pour répondre à l'enjeu d'une durabilité forte, il ne suffit pas de transformer les savoirs scientifiques, les procédés de fabrication, les produits, il faut aussi **changer les pratiques et valeurs qui sous-tendent toute action individuelle et collective** (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Magrini, 2018). Les enjeux associés à ces interactions transparaissent dans les différents travaux prospectifs sur le secteur laitier déjà mentionné mais sans analyse dédiée et outillée, **l'identification des verrous et leviers d'action dans le secteur laitier n'a pas pu être réalisée** à ce jour à notre connaissance. Dans la théorie évolutionniste, les valeurs et leurs évolutions sont appréhendées mais uniquement dans leur dimension cognitive. Les processus d'apprentissage, en permettant une exploration progressive de la nouveauté, permettent aussi de faire évoluer les représentations et donc de changer les références (ou benchmarks) par lesquelles se construisent la valeur d'un bien (Dosi et Nelson, 2010 ; Magrini, 2018). Certains contextes institutionnels sont empiriquement identifiés comme favorisant les innovations (Edquist, 2001). La dimension politique des interactions sociales est évoquée sans être théorisée ce qui limite la capacité d'action.

*« technological paradigms encompass normative aspects, like criteria for assessing performance and thus provide ways of judging what is better than what, and goals for the improvement of practices. » (Dosi et Nelson, 2010 : 67)*

Ainsi les approches évolutionnistes et managériales mettent en avant le rôle de l'apprentissage, du temps et des interactions entre systèmes et ressources pour comprendre les barrières au changement. Ils soulignent aussi la dimension normative et institutionnelles des choix sans toutefois permettre de la théoriser ce qui justifie de s'intéresser aux apports de l'économie institutionnelle.

## **5. Penser et accompagner le changement : les apports de l'économie institutionnelle**

La compétitivité et les rapports de concurrence se construisent donc dans le temps à travers un processus mêlant comportements routiniers et stratégiques, des essais et des erreurs à la base d'apprentissages,

mais aussi de conflits sur les choix à opérer. Leur résolution conduisant à l'élaboration de nouvelles règles (Porter 1985; Coriat & Weinstein 1995), ils ont une dimension institutionnelle.

### **i. Des concepts opératoires pour penser et agir collectivement**

Nous proposons une analyse « commonsienne » des institutions, en référence aux travaux de J.F. Commons, économiste institutionnaliste américain du début du XX<sup>e</sup> siècle. Dans ce cadre, les institutions apparaissent comme un ordre tiré du conflit auquel des individus aux intérêts divergents (en concurrence dans l'accès aux ressources) se soumettent, du fait de leur interdépendance mutuelle (nécessaire coopération dans la construction de ressources). Elle correspond à la soumission de l'intérêt personnel à un projet collectif commun dans le but de gagner en capacité d'action (possibilité d'anticipation, développement d'une réputation commune). L'institution est une « *une action collective qui contraint, libère et étend le champ de l'action individuelle* » (Commons, 1931). Elle recouvre un ensemble de règles i) informelles (confiance, normes, valeurs, routines), ii) formelles encadrées dans des organisations et iii) juridiques et réglementaires. **Les institutions sont donc des ressources pour l'action.**

Commons (1931) définit la **transaction** comme l'unité ultime de l'analyse économique : "une unité d'activité avec ses participants". Chaque transaction recouvre des relations de conflit, de dépendance et d'ordre. Selon la relation dominante, Commons (1931) qualifie la transaction comme respectivement : i) de marchandage (négociation et transfert de la propriété de la richesse entre parties égales sous le contrôle de la loi ; principe de rareté) ; ii) de direction (des relations hiérarchiques entre individus sous le contrôle des règles de travail par lesquelles la richesse est produite; principe d'efficacité) et iii) de rationnement (argumentation entre un collectif souverain et des individus selon le principe de futurité). **L'échange marchand apparaît alors comme un échange de droits de propriété.**

*"Les transactions ne renvoient pas à l'échange de marchandises, mais à "l'aliénation et l'acquisition, entre individus, des droits de propriété et de liberté créés par la société, qui doivent donc être négociés entre les parties concernées avant que le travail puisse produire, que les consommateurs puissent consommer ou que les marchandises puissent être échangées physiquement" (Commons, 1931, p652).*

**Les échanges marchands sont autorisés**, autrement dit régis par deux modalités : **le droit et l'éthique**. Éthique et droit sont des médiations de l'assujettissement de l'individu au tout social. La rationalité économique consiste à l'inverse à assujettir le tout social à l'intérêt individuel. En d'autres termes, l'individu s'approprie le bien commun que constituent les règles de l'action collective.

*« La force du droit, adossée au monopole légitime de la violence physique, s'oppose à la persuasion, force de l'opinion mobilisée par l'éthique, adossée quant à elle à une menace de bannissement hors du groupe » (Théret, 2009).*

Selon les échelles d'analyse, le contrôle de la rationalité économique est exercé préférentiellement par le droit ou par l'éthique. « *L'éthique est le médium de l'ordre social simultanément au sein des groupes organisés et au niveau de la société, en tant que tout englobant de l'économie* » (Théret, 2005). L'éthique, à l'échelle des collectifs organisés, correspond aux contraintes de conformité de l'action individuelle aux règles régissant les organisations, sous peine d'exclusion de celles-ci. Il peut s'agir par exemple d'une déontologie professionnelle, qui s'exprime au sein de collectifs tels que les syndicats, les groupements de producteurs, les interprofessions. La « méta-éthique » définit les valeurs raisonnables et le bien public commun, à la recherche desquels il est légitime d'assujettir le droit et l'économie. Par contre, au niveau macro-économique intermédiaire, les conflits entre organisations doivent être régulés pour que règne un ordre économique sur lequel l'État puisse s'appuyer.

Les **organisations** sont des groupes de personnes qui ont des intérêts communs. Elles résultent de la structuration dans le temps d'actions collectives qui combinent i) des règles externes qui légitiment l'organisation ; ii) des règles internes que l'organisation peut développer sur cette base pour fonder son

gouvernement (organiser l'exercice d'un pouvoir de décision et de régulation) et exercer son activité et iii) des transactions stratégiques (dans lesquelles les individus explorent leur créativité) et des transactions courantes (qui caractérisent la gestion courante des organisations) (Commons, 1934, cité par Bazzoli et Dutraive 2002). Les organisations sont des institutions d'une complexité supérieure qui combinent les trois types de transactions. Une organisation est donc à la fois une affaire économique par rapport aux transactions de négociation, un lieu de déploiement de techniques matérielles et d'activité physique dans le cadre d'une transaction de direction, et enfin un groupe politique souverain mettant en œuvre des transactions de rationnement (Commons, 1934; cité par Théret, 2005). Selon le type de transaction dominante, l'organisation peut être économique (entreprise), morale (association) ou politique (administration). Les accords de partenariat qui répartissent les atouts et les limites de la coopération sont une forme d'hybridation (Commons, 1931). La coexistence de transactions au sein de chaque organisation implique que deux logiques coexistent dans l'entreprise (Bazzoli et Dutraive 2002): la logique de la création de valeur régulée par la valeur d'usage (principe d'efficacité) et la logique d'acquisition de valeur régulée par la valeur d'échange (principe de rareté). La compétence collective est fondée sur des routines qui sont des trêves dans les luttes internes de pouvoir (Nelson et Winter, 1982, Coriat et Weinstein, 1995). En outre, ces deux logiques sont réglementées par les transactions de rationnement et le droit (droit des sociétés et droit du travail).

Enfin, l'ordre socio-économique repose sur l'existence de méta-institutions qui établissent et maintiennent une structure de règles. Cette structure empêche i) que le jeu des intérêts individuels ne dégénère en violence (régulation des conflits) et ii) que l'incertitude n'empêche les transactions (Commons 1934, cité par Bazzoli et Dutraive, 2002). **L'ordre économique** correspond aux entreprises en concurrence mais aussi aux syndicats, associations ou administrations telles que les conseils d'administration qui contribuent à la gestion et au rationnement des transactions. Comme c'était le cas à l'échelle des organisations, l'opposition entre l'ordre économique et l'ordre moral est réglée par l'ordre de rationnement et le fonctionnement du droit. Par conséquent, même si dans le capitalisme, la valeur d'échange domine la valeur d'usage, la valeur d'échange reste encadrée par la loi. L'ordre économique conditionne les modèles d'entreprises.

A la différence de l'approche évolutionniste qui fait reposer la sélection des normes sur le seul principe d'efficacité, l'approche institutionnelle reconnaît **la force du discours et du politique** (Vatn, 2001). Dans une économie où l'apprentissage est possible **la prise de parole** constitue un levier de stabilisation des marchés alternatif à la défection (Hirschman, 1970)<sup>35</sup>. La prise de parole prend différentes formes (négociation, pétition, grève...). Il s'agit d'une tentative de modification du fonctionnement d'une firme, d'amélioration de l'état d'un service ou d'un produit... Dans cette approche, **la politique est incluse dans le marché et non un espace surplombant**. Le recours à la « prise de parole » s'explique par la loyauté d'un individu ou d'une organisation, envers un produit ou une communauté. La prise de parole est aussi favorisée lorsque la défection est difficile (absence de substitut) ou impossible (biens publics). Elle est aussi favorisée par l'expérience (si la prise de parole s'est avérée par le passé un moyen efficace pour obtenir le résultat escompté).

---

<sup>35</sup> A.O. Hirschman dans un ouvrage paru en 1970 « Exit, Voice et Loyalty » (Hirschman, 1970) met en avant les limites des approches néoclassiques qu'il qualifie d'« économie tendue ». Puisqu'en situation de concurrence parfaite, les firmes sont tendues à leur frontière de production, elles n'ont pas de capacité d'apprentissage. A l'inverse, lorsque l'on considère une « économie relâchée », l'écart entre performances observées et potentielles tient à la perte tendancielle d'efficacité des organisations. Cet écart constitue une ressource, une capacité de réaction face aux chocs. Cette capacité de réponse est variable selon les individus et les firmes car ils ne sont pas interchangeables. A.O. Hirschman met plus en avant le « relâchement » de la qualité que celui des prix. La réaction d'un client vis-à-vis d'un changement de prix est selon lui fonction de son attachement à la qualité du produit. C'est donc la réaction vis-à-vis de la variation de la qualité qui explique la réaction vis-à-vis de la variation des prix. Dans une économie relâchée, la stabilité des marchés ne correspond pas à un point d'équilibre mais plutôt à une aire autour de ce point.

L'approche « commonsienne » des institutions reposant sur une articulation entre droit, économie et éthique permet de concevoir les processus politiques de sélection de valeurs raisonnables pouvant prétendre à une supériorité future et soumettre les intérêts individuels dans le présent. Les règles en vigueur sont établies en fonction des précédents qui permettent des choix raisonnables, ce que Commons désigne comme la « *common law of making law* ». La force de régulation repose donc sur l'expérience (sélection des « *working rules* ») qui dégage des valeurs raisonnables. Les institutions sont ainsi issues **d'un processus historique de sélection**. L'équilibre institutionnel est dynamique, piloté par l'action collective. Ce processus est à l'œuvre dans toute organisation : toute organisation possède ses propres règles d'action qui sont ses lois, jusqu'à la formalisation du droit par les décisions des juges du « *Common law* ». L'approche commonsienne propose une vision **hol-individualiste** de la société qui met en tension l'individu et le tout. L'institution est une médiation entre l'individu et le collectif, entre le passé, le présent et le futur. Elle permet une analyse dynamique des organisations économiques. À un niveau supérieur, la répétition des interactions entre organisations permet la stabilisation d'un ordre économique.

Le cas de la prise en compte des enjeux environnementaux est exemplaire du rôle des processus politiques dans la structuration des activités économiques. Hagedorn (2008, p.377), à travers la notion « *transaction- interdependence cycle* », détaille les différentes étapes de la transformation d'une action physique en une transaction institutionnalisée, c'est-à-dire une action définie par des règles de transfert des droits d'accès et d'usage des actifs concernés. Les institutions sont héritées du passé et orientent les possibilités d'attribution future de ressources. La « propriété intangible » est notamment définie comme la capacité collective à exercer un contrôle sur les prix futurs par l'organisation (Commons, 1931).

## **ii. Vers une analyse généalogique du secteur laitier (produits, fonctions, entreprises, relations)**

Dans cette perspective, l'intérêt de l'économiste n'est donc pas uniquement d'analyser des rapports de prix résultant des équilibres d'offre et de demande, mais de comprendre les mécanismes par lesquels se construisent cette offre et cette demande, et donc la valeur marchande des biens (Orléan 2011). Ainsi, la compétitivité des firmes ne résulte pas uniquement de stratégies individuelles rivales, mais repose aussi sur la mise en commun de ressources et l'élaboration d'accords de coopération visant à stabiliser les marchés, en amont et/ou en aval. L'action collective peut modifier la structure de marché et les formes de concurrence par l'intégration (mise en commun de ressources) ou par la différenciation (Fliegstein, 1996). Ce dernier a d'ailleurs montré que le but des opérateurs de marché ne se limite pas à la recherche de profit : « *Le but de l'action sur un marché donné est de créer et de maintenir des univers stables au sein et entre firmes, qui leur permettent de survivre* ». L'action collective comme cela a été montré sur les marchés de qualité spécifique contribue à la valeur des biens et services échangés (Torre, 2002; Allaire, 2013, Dervillé et Allaire, 2014). Les **instruments de politique publique** sont également de nature institutionnelle, dans la mesure où ils **trouvent leur efficacité en orientant, soutenant et légitimant les différentes façons d'entreprendre des acteurs** du secteur laitier (ou modèles d'entreprise).

*« Ces instruments sont bien des institutions, car ils déterminent en partie la manière dont les acteurs se comportent, créent des incertitudes sur les effets des rapports de force, conduisent à privilégier certains acteurs et à en écarter d'autres, contraignent les acteurs et leur offrent des ressources, et véhiculent une représentation des problèmes. Les acteurs sociaux et politiques ont donc des capacités d'action très différentes en fonction des instruments sélectionnés » (Lascombes et Le Gales, 2004, p. 16).*

La stabilité des phénomènes économiques repose, comme déjà vu auparavant, sur des arrangements institutionnels. Le changement est également de nature institutionnelle. Il résulte **d'une contestation sociale de la hiérarchie des valeurs.**

**L'enjeu théorique nous semble-t-il est de combiner approches évolutionniste, cognitive et institutionnelle pour pouvoir appréhender le changement dans sa double dimension cognitive et politique.**

## II. ÉLABORATION D'UN CADRE D'ANALYSE RENOUVELE POUR ACCOMPAGNER L'ADAPTATION DES EXPLOITATIONS LAITIÈRES

La revue de la littérature nous a permis d'identifier des besoins de connaissances en matière d'articulation des processus cognitifs et institutionnels sous-tendant le changement et ce, à plusieurs échelles, avec un besoin d'opérationnalisation au secteur agricole. Notre objectif est de donner à voir les processus cognitifs et institutionnels sous-tendant le développement de capacités individuelles et collectives d'action. Pour ce faire, nous proposons un cadre d'analyse dynamique multi-scalaire et multi-acteurs reposant sur l'articulation de deux concepts complémentaires : le modèle d'entreprise et le régime de concurrence.

### 1. Intégrer les différentes composantes des processus stratégiques dans une approche institutionnelle des modèles d'entreprise.

Nous proposons ici un enrichissement de l'approche en termes de Business Model (BM) pour permettre la construction d'une vision de l'entreprise dans sa double dimension cognitive et institutionnelle. Nous ancrons cette construction en économie institutionnelle pour rendre compte d'une capacité d'action limitée et encadrée dans des institutions héritées du passé mais évolutives. En d'autres termes, nous visons à opérationnaliser l'articulation entre transactions de production, de marchandage et de répartition inhérentes à toute organisation économique (Commons, 1934 ; Bazzoli et Dutraive, 2002).

Pour cela, nous nous appuyons sur les composantes classiques mobilisées dans la modélisation de BM (Ostwalder et Pigneur, 2010, figure 5) : ressources et compétences, activités, partenaires amont et aval, volume, structure de coût, structure de revenus.

**Figure 5 Business Model Canevas (Ostwalder et Pigneur, 2010)**

Partenaires clés	Activités clés	Proposition de valeur	Relations clients	Segments de clientèle
	Ressources clés		Canaux de distribution	
Structures de coûts		Revenus		

Nous conservons la polarité autour des activités de production et des activités d'échange. Ces dimensions se rapprochent des transactions de management et des transactions de marchandage chez Commons. Nous y ajoutons ici la dimension institutionnelle avec la transaction de répartition. Cette dimension institutionnelle de l'entreprise recouvre des règles externes qui la légitime (statuts juridiques, droits du travail, PAC, politique de la qualité, réglementation environnementale) et des règles internes qui correspondent à son mode de gouvernement (répartition du pouvoir et mode de décision stratégique et opérationnel) et définissent sa capacité d'action (organisation du travail, routines et pratiques).

Nous conservons également la distinction entre éléments de la compétitivité ex ante que nous appréhenderons en termes de processus stratégiques et éléments de compétitivité ex-post ou performance. En effet, les processus stratégiques engagés par l'entreprise peuvent sembler pertinents au regard des objectifs internes et du contexte, mais un défaut

d'efficacité et de cohérence dans la mise en œuvre peut se traduire par une performance insuffisante et, de fait, un manque de compétitivité.

Dans la lignée des travaux en management, nous proposons d'analyser la stratégie des entreprises en la segmentant en domaines d'activité pertinents. Il s'agit de "sous-ensembles d'une organisation auxquels il est possible d'allouer ou de retirer des ressources de manière autonome et qui correspondent à des combinaisons spécifiques des facteurs clés de succès (Johnson, Whittington et al. 2014). Aux trois dimensions de la stratégie proposée par Hofer and Schendel (1978, p. 12) – stratégies d'entreprise, commerciale et fonctionnelle-, nous en ajoutons deux – stratégie patrimoniale et stratégie de coopération. Les processus stratégiques à l'origine de la compétitivité ex ante sont donc au nombre de cinq.

Le **stratégie d'entreprise** (1) correspond ainsi à l'engagement sur le long terme de ressources qui sous-tendent son identité, à savoir son porte-feuille d'activités et donc son insertion dans les marchés (voir White et al., 2002). Concrètement, il s'agit du choix entre diversification et spécialisation, c'est-à-dire concentration dans une ligne de produit ou un secteur donné ou diversification dans d'autres produits et secteurs. Dans le cas particulier des exploitations laitières, les choix associés à cette stratégie concernent la structure et plus largement les ressources de l'entreprise (foncier, équipement, main d'oeuvre disponible et niveau de formation) ainsi que la combinaison d'activités (Figure 6).

**Figure 6 Diversité des stratégies d'entreprises**

Spécialisation	Lait avec sous traitement de la production d'aliments et élevage de génisse		
	Lait et produits associés (fourrage, aliment, renouvellement)		
Diversification	Horizontale	Ressources sectorielles	- Production d'énergie (biogaz, éolien, énergie solaire, etc.) - autre production animale ou végétale. - Offre de sous-traitance ou d'autres services à d'autres fermes
		Ressources territoriales	- Agro-tourisme - Services environnementaux pour capter les primes offertes par le gouvernement.
	Verticale	Ressources individuelles	Transformation à la ferme et Ventre directe
		Ressources collectives	Démarche collective de différenciation (également une stratégie de coopération)

La **stratégie commerciale** (2) s'articule avec la stratégie d'entreprise et définit son positionnement de marché. Elle renvoie aux approches stratégiques mises en avant par Porter (1985): la domination par les coûts (*cost leadership*), la différenciation (*differentiation*) et les stratégies de ciblage (*focus*).

Dans la stratégie de domination par les coûts, il s'agit de produire un produit qui, dans tous les aspects économiques pertinents, correspond à celui d'un concurrent - ou du moins considéré comme acceptable par les consommateurs - à un coût inférieur à celui des autres concurrents et à l'offrir à un prix moins élevé. C'est la stratégie dominante de la concurrence dans l'agriculture de la période d'industrialisation post seconde guerre mondiale. Les leaders des coûts sont généralement de grandes entreprises qui réalisent des économies d'échelle dans la production. Les économies d'échelle peuvent aussi concerner les autres fonctions de l'entreprise : activités d'achat, logistique et distribution. Toutefois les économies d'échelle ne sont pas infinies comme en témoigne la forme en U des courbes de coût. L'agrandissement finit par générer des coûts supplémentaires de coordination notamment. En outre, d'autres outils de réduction des coûts peuvent être mis en œuvre, quelle que soit la taille de l'entreprise: des gains d'efficacité technique et d'allocation (effets d'apprentissage), une réduction du coût de la main-d'œuvre, des choix technologiques différents (machine outil modulaire, races mieux adaptées, etc.). La libéralisation du marché européen, par l'extension de l'espace de concurrence exerce une pression et une nécessité de révision de la stratégie de domination par les coûts, soit par une accentuation de la maîtrise des coûts, soit par un changement de stratégie. La première alternative défensive, vise à protéger l'entreprise contre la puissance des acheteurs, qui ne peuvent exercer leur pouvoir de marché pour faire baisser les prix au niveau du concurrent le plus efficace (Porter, 1980).



Dans la stratégie de différenciation, le client considère que les produits ou services de l'entreprise ont des caractéristiques uniques pour lesquels il accepte de payer plus cher. Les approches que les agriculteurs peuvent adopter pour se différencier incluent le développement de marques propres, le plus souvent en lien avec une diversification verticale, la participation à des démarches collectives de qualité (AOP ou IG) et la mise en place de critères de production stricts pour se différencier du lait standard (démarches de producteurs, BIO). Le respect d'un cahier des charges et de règles collectives intégrée dans l'organisation (devoirs) permet d'accéder à une rente de qualité et à une capacité d'innovation (droits) (Dervillé, 2012). Les entreprises ayant des stratégies de différenciation présentent généralement un désavantage en termes de coûts, mais sont néanmoins rentables en raison de la fidélité accrue de leurs clients et de leur consentement à payer un prix plus élevé, ce qui évite dans une certaine mesure de recourir à une réduction des coûts.

Les entreprises qui adoptent des stratégies ciblées se concentrent sur des segments de marché restreints : un groupe d'acheteurs, un segment de la gamme de produits ou un marché géographique particulier. La stratégie repose sur le principe que l'entreprise est ainsi en mesure de servir le segment de marché étroit visé de manière plus efficace ou efficiente que ses concurrents. Les exploitations laitières, faisant de la vente directe (Shani and Chalasani, 1992) auprès de groupes ou de zones spécifiques, ou ciblées sur les acheteurs de produits non allergiques (Duarte-Vázquez et al., 2017) se rapprochent de cette stratégie. La multiplication des stratégies de différenciation renvoie aussi à l'évolution des modes de consommation et de production dans une optique de création de « valeur pour le client » (Reynaud, 2009) ; appréhendée ici comme élargissement de la stratégie de focalisation.

**La Stratégie patrimoniale** (3) correspond aux modalités de gestion et de renouvellement des ressources de l'entreprise sur le temps long. La vision de la gestion stratégique basée sur les ressources établit une distinction entre les ressources matérielles - telles que les terrains, les bâtiments, les machines et les fournitures - et les ressources immatérielles - telles que le savoir-faire en matière de marketing ou de production et le capital humain, y compris les capacités, les connaissances, le talent, la capacité et la motivation du directeur de l'exploitation et, le cas échéant, des membres de sa famille ainsi que des employés (Barney, 1991; Barney, 2001; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). La spécificité des entreprises agricoles tient à la place des ressources « naturelles » ou plus précisément à la valorisation des processus biologiques dans le processus productif. **Ainsi, les exploitations peuvent être dans une logique linéaire d'extraction de ressources naturelles ou au contraire dans une logique circulaire de recyclage.** La stratégie patrimoniale concerne aussi l'équilibre entre ressources naturelles, humaines et financières. Traditionnellement, les entreprises agricoles familiales cherchent à valoriser le travail (Cochet 2017). Ainsi, les processus de substitution capital / travail et/ ou capital / ressources naturelles sont au cœur de ce processus stratégique.

Un changement de stratégie patrimoniale, un changement dans l'équilibre des ressources créées et utilisées par l'entreprise correspondant par une innovation de rupture. **Le développement de systèmes de production et de formes d'organisation nouveaux et innovants revêt une importance particulière en temps de crise** (Coquil, 2014 #1044), ce qui est extrêmement pertinent pour le contexte actuel du secteur laitier européen. Pour rappel, une gestion des ressources basée sur la résilience “insisterait sur la nécessité (...) de concevoir des systèmes capables d'absorber et de gérer les événements futurs sous quelque forme inattendue qu'ils puissent être” (Holling, 1973, p. 21 cité par Darnhofer 2014), à savoir potentiellement un investissement dans des ressources renouvelables qui pourrait être remobilisée selon une orientation différentes en fonction de la pression des facteurs externes d'exposition.

La stratégie patrimoniale renvoie aussi aux choix de croissance, de stabilité ou de réduction des activités de l'entreprise (Hunger and Wheelen 2003). La dynamique de la croissance est souvent liée au cycle de vie de la ferme, c'est-à-dire à son âge et au futur plan de relève de la ferme. Les agriculteurs proches de la retraite ont tendance à ne plus investir dans la croissance quand aucune succession n'est prévue, tandis que les jeunes agriculteurs ont tendance à investir dans la croissance et que les agriculteurs d'âge moyen

ont plus facilement accès aux crédits ({Gale Jr, 1994 #1042;Potter, 1996 #1043}). Les enjeux de transmission des exploitations concernent ce processus patrimonial.

**La Stratégie fonctionnelle** (4) détermine les procédures dans les domaines fonctionnels de l'entreprise. Après avoir défini les stratégies patrimoniales, d'entreprises et commerciales, les gestionnaires prennent des décisions relatives à leur opérationnalisation (management opérationnel). La stratégie fonctionnelle correspond à une marge de manœuvre à court et moyen termes dans le cadre défini par les composantes stratégiques de long terme précédemment définies. Elle correspond aux choix technico-économiques et organisationnels. Des exemples en sont les achats, la production, le marketing, la structure financière, les ressources humaines, la conception organisationnelle et les stratégies de R & D ({Van Fleet, 2013 #1045}). Dans le cas des exploitations laitières, cela correspond aux modes d'organisation du travail et aux choix en matière de génétique et de gestion du troupeau, d'alimentation du troupeau et notamment de la place de l'herbe dans le système. **Ces procédures, en lien avec des capacités d'information et d'expérimentation, contribuent aux capacités d'apprentissage de l'entreprise.** Elles sont le lieu **d'innovations incrémentales.** Les processus stratégiques fonctionnels interagissent avec les processus stratégiques d'entreprise commerciaux et patrimoniaux. Ils alimentent et sont le support des capacités dynamiques, tant sur le plan de la création de valeur que de sa captation.

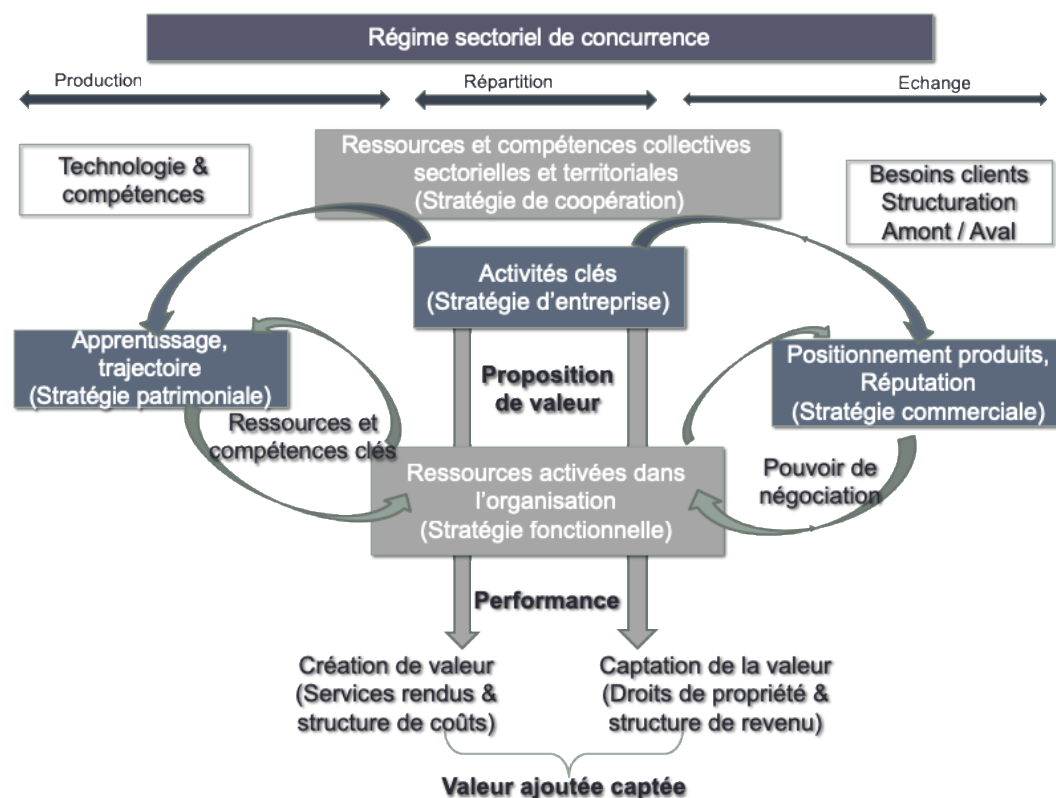
**La stratégie de coopération** (5) renvoie à la nature et à l'ampleur des ressources collectives mobilisées par l'entreprise. Les coopérations peuvent être définies comme une interaction sociale volontaire d'au moins deux personnes ou groupes travaillant ensemble pour augmenter le degré de réussite des objectifs (Hein et al., 2011). Les coopérations peuvent être convenues verbalement ou formellement. La coopération peut s'étendre sur une plus longue période ; cela ne se limite pas à des transactions commerciales uniques ou occasionnelles. Les coopérations sont fréquentes en agriculture : elles sont au cœur du partage des tâches qui a sous-tendu l'émergence d'un régime de concurrence industriel. Les coopérations verticales reposent sur la coopération d'exploitations avec des stades de production en amont ou en aval. La coopération horizontale fait référence à la coopération entre entreprises du même type. À l'heure actuelle, certains auteurs soulignent le rôle majeur des coopérations horizontales pour améliorer les résultats économiques des exploitations, avec une signification pratique plus grande que la coopération verticale (Inderhees and Theuvsen 2009). D'autres auteurs soulignent la mise au service de projets individuels des collectifs (Barraud-Didier, Henninger et al. 2012). Une possibilité de développement opérationnel est donc la coopération de plusieurs agriculteurs sous la forme de coopérations / alliances afin de pouvoir réaliser plus rapidement des étapes de croissance plus importantes (Hein, 2011). La coopération est utile pour améliorer la structure des coûts, l'efficacité globale, réduire les capacités inutilisées et surtout, pour réagir rapidement aux changements du marché (Duque-Ceballos, 2014; Winkleman, 1993). Les autres avantages sont la moindre pression concurrentielle; réduire les investissements dans les infrastructures, améliorer la qualité et l'efficacité et réduire le nombre de problèmes administratifs et opérationnels (Fill, 2000)

**Figure 7 Diversité des stratégies de coopération**

Coopération horizontale	Mutualisation de ressources : équipement, foncier, main d'oeuvre	
	Mutualisation de procédures : assolement, protocole de soin, veille...	
Coopération verticale	Structure, pouvoir de marché et captation de valeur	Commercialisation via les Organisations de Producteurs
		Coopérative de collecte
	Différentiation, création et captation de valeur	Coopératives de transformation (cette stratégie peut ne pas être considérée comme une stratégie de groupe / de coopération en fonction du pouvoir de gouvernance des agriculteurs dans la coopérative)
Marque collective et marketing (voir aussi « Différenciation »)		

Ces stratégies de coopération conduisent à l'élaboration de ressources collectives de différentes natures. **L'accès à ces ressources collectives externes est conditionné par le respect des règles des collectifs ou structures de gouvernance encadrant la coopération.** Elles correspondent à la transaction de répartition et recouvrent à la fois des droits et des devoirs. Ainsi, les stratégies de coopération à la fois contribuent à la réalisation des stratégies d'entreprise et commerciale, mais elles les encadrent également en retour.

Les facteurs d'exposition correspondent aux ressources externes sur lesquelles les entreprises n'ont pas de prise directe. Il s'agit à la fois de ressources matérielles telles les conditions pédoclimatiques ou la qualité des infrastructures mais aussi de ressources immatérielles telles les politiques nationales et européenne (Droit de la concurrence, PAC). La figure 8 donne à voir les notions mobilisées.



**Figure 8 Modèle d'entreprise (les auteurs)**

L'entreprise ainsi modélisée apparaît alors comme un ensemble de processus institutionnalisés visant la création de valeur par la coopération interne et externe (création de capacité d'action) et sa captation (négociation de la valeur du service rendu). La valeur captée résulte à la fois de processus économiques (structure de marché et coordination) et de processus institutionnels (légitimation de la capacité collective d'action, notamment la capacité collective à exercer un contrôle sur les prix futur via l'élaboration de marques collectives ou d'innovations).

Le cadre d'analyse ainsi développé permet d'explicitier les règles d'action collectives (routines dynamiques étendues et négociation politique) qui sont le support des orientations stratégiques de l'entreprise, de ses apprentissages et de ses performances. Ce cadre d'analyse laisse à penser que les stratégies des entreprises sont conditionnées par des dynamiques sectorielles et territoriales qui ont contribué à la construction dans le temps de ressources collectives matérielles, immatérielles ou intangibles. Le changement de contexte (évolution des règles de l'échange et émergence de nouvelles

valeurs sociétales) exerce une pression sur les stratégies d'entreprises, leurs performances mais aussi sur les ressources collectives et les organisations qui les sous-tendent.

## **2. Une approche contextualisée de la compétitivité avec la notion de régime de concurrence.**

### **i. Une inspiration régulationniste**

La notion de régime rend compte d'une certaine stabilité des phénomènes économiques. Elle repose sur une conception institutionnaliste de l'économie qui l'inscrit dans le temps. Selon, la théorie de la régulation, la stabilité des relations économiques sur une période tient à l'articulation entre une dynamique économique (régime d'accumulation) et un dispositif de régulation (mode de régulation) (Boyer 2003). Cette articulation stable dans le temps est qualifiée de régime de développement. Dans cette perspective, cinq formes institutionnelles caractérisent le régime de développement et assure la médiation entre sphères privée et politique, entre micro et macroéconomie : la monnaie, les formes du rapport salarial, les formes de la concurrence, les modalités d'adhésion au régime international, l'Etat. Plus particulièrement, la forme de la concurrence organise les relations entre un ensemble de centres d'accumulation fractionnés dont les décisions sont a priori prises de façon indépendante.

Une période de stabilité peut être suivie par une période de crise qui correspond à une remise en cause de l'ordre économique précédemment établi. La théorie de la régulation identifie 6 types de crises: de la crise comme perturbation externe à une crise du mode de production (lorsque la remise en cause des formes institutionnelles s'accompagne d'une remise en cause des rapports sociaux dans ce qu'ils ont de plus fondamental). L'apport de la théorie de la régulation pour comprendre les régularités de niveau macro-économique est essentiel. On lui doit la compréhension du régime de développement fordiste. C'est ce régime de développement qui a accompagné l'industrialisation du secteur agricole à partir des années 1950 (Boyer et Allaire, 1995)

Toutefois, la théorie de la régulation a développé des outils qui visent principalement à expliciter l'émergence de régularités de niveau macro-économique. Les formes institutionnelles codifient un ou plusieurs rapports sociaux fondamentaux, et conservent un certain niveau de généralité. Or, l'objectif poursuivi ici est d'approcher les régularités de niveau méso-économique. Certains travaux régulationnistes ont cherché à expliquer la différenciation spatiale et sectorielle à l'intérieur d'un régime national de développement. Ils ont adapté les concepts de régime d'accumulation et de mode de régulation à l'analyse des régularités sectorielles ou territoriales ((Bartoli and Boulet 1989); Touzard, 1995 #1061}). Coriat et Weinstein (2004) ont proposé par ailleurs une analyse des marchés autour de trois dimensions : i) structuration des systèmes productifs et de leurs possibilités d'évolution future, ii) processus de qualification des produits et des services rendant possible les échanges marchands et iii) régulation des interactions entre acteurs. Les auteurs régulationniste ont également proposé un cadre analytique de l'entreprise (Weinstein, 1995; Du Tertre, 2002; Du Tertre, 2012), comme articulation : i) d'un mode de production et d'appropriation de la valeur (production de valeur d'usage, gains de productivité, externalités, rentabilité), ii) d'un mode de mobilisation des ressources humaines, iii) d'un mode de relation marchande et de relation interentreprises (mode de passation de marché avec les fournisseurs, d'une part, et les clients, d'autre part); et iv) un mode de financement de l'entreprise.

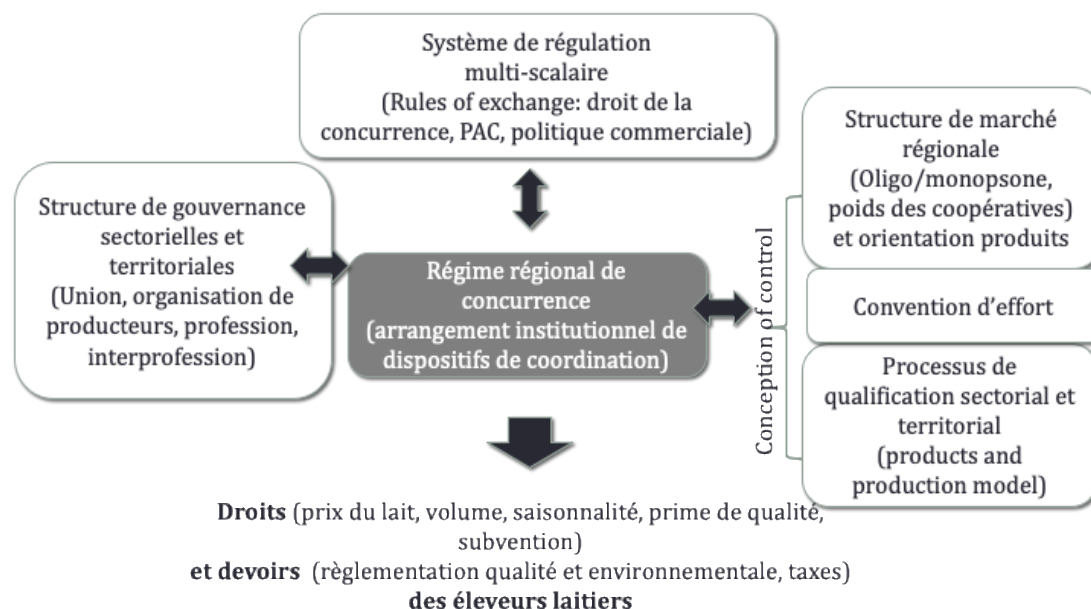
Ces travaux présentent toutefois une certaine difficulté à articuler les échelles et les formes d'insertion de l'action individuelle dans un domaine d'action collective de niveau méso et macro-économique. La concurrence repose en effet sur la coordination de stratégies individuelles par des institutions méso- et macro- économiques, publiques ou collectives (professionnelles). De notre point de vue, le processus de marchandisation s'appuie sur un processus d'identification (White, Godart et al. 2011), à savoir sur

l'émergence de communautés d'acteurs qui se structurent autour de ressources communes, dans un cadre territorial et sectoriel (Dervillé, 2017). Ces ressources peuvent être des connaissances, dont le caractère distribué et coopératif a été montré en agriculture (Aggeri and Hatchuel 2003).

## ii. La notion de régime de concurrence

Ces constats nous ont conduit lors de précédents travaux à élaborer le concept de régime de concurrence (Dervillé, 2012). Le **régime de concurrence est défini comme l'arrangement stabilisé de dispositifs de coordination à l'origine du contrôle de la concurrence sur un marché et donc de la stabilité de son fonctionnement** (Dervillé 2012 ; Dervillé et Allaire, 2014, Dervillé, 2017). Le régime de concurrence délimite les domaines de coopération et les domaines de concurrence entre opérateurs de marchés. Ces dispositifs de coordination recouvrent des instruments de politique publique, des structures de coordination (profession, interprofession, standard) et des stratégies et dispositifs d'innovation. Un régime de concurrence articule des règles formelles et des règles informelles.

Un régime de concurrence est défini à partir des quatre institutions du marché proposées par Fligstein (1996): (i) les règles de l'échange, lois élaborées par les États ou les Accords Multilatéraux définissent les modalités de l'échange marchand ; (ii) les structures de gouvernance, règles encadrées dans des organisations participent à la séparation des marchés par la définition de standards ou la production d'information, (iii) les conceptions de contrôle ou représentation partagée du fonctionnement des marchés, facilitent la compatibilité des plans d'action individuels et enfin (iv) les droits de propriété définissent l'accès aux ressources, qu'elles soient matérielles ou immatérielles. Les droits de propriété corporelle, incorporelle et intangible (le plus souvent en combinaison), résultent de l'articulation des trois premières institutions. Ces modalités permettent d'appréhender les modalités de contrôle de la concurrence par les trois types d'acteurs individuels, collectifs et publics à différentes échelles.



**Figure 9** Représentation schématique du régime de concurrence (les auteurs)

Les conventions de qualité font partie de la conception du contrôle qui encadre les modèles de production. En effet, la qualité soulève non seulement des questions de coordination et d'information par rapport au fait que l'alimentation est un bien d'expérience ou de crédence (Tirole, 1989), mais c'est aussi une question institutionnelle qui renvoie à la construction sociale des valeurs et attributs que les consommateurs sont prêts à payer (Allaire, 2010). La convention de qualité est une évaluation sociale

objectivée qui sert de référence pour l'organisation des activités économiques (Eymard-Duvernay, 1993, 2004). La qualité soutient la différenciation du marché et la capacité à créer de la valeur sur le marché alimentaire. Sur le marché laitier, plusieurs stratégies de différenciation coexistent : Des produits IGP, biologiques, issus du commerce équitable et de l'agriculture paysanne sont disponibles. Néanmoins, selon le CNIEL, les produits différenciés représentent actuellement moins de 15% des parts de marché en France et environ 5% en Allemagne. L'autre stratégie de création de valeur est l'intégration, qui fait référence à la fusion des ressources dans les grandes entreprises, comme le démontre le processus de concentration qui se produit dans l'industrie laitière.

À une époque donnée, les formes prises par ces quatre institutions de marché permettent de définir le cadre des échanges marchands. Dans les phases de transition entre régimes de concurrence, les opérateurs de marchés font plus que de défendre leur position contre la concurrence ; ils cherchent à faire advenir les modalités de contrôle de la concurrence qui les avantagent (Fligstein 1996). Le lobbying et la communication participent à la construction de la compétitivité. Les politiques publiques, en légitimant différentes façons d'entreprendre et de coopérer (Lascoumes et Le Gales 2004), participent également à la construction sociale des formes de la concurrence et de la compétitivité.

Dans le cadre de règles de l'échange sectorielles identiques, la diversité des conditions d'accès au marché des producteurs de lait rend compte de la capacité variable des acteurs locaux à coopérer dans la création de ressources spécifiques ou dans l'appropriation des ressources génériques. La place des ressources territoriales et des acteurs locaux (des producteurs de lait notamment) dans la gouvernance du système de ressources professionnelles et interprofessionnelles est constitutive de la différenciation spatiale des régimes de concurrence (Dervillé, 2017).

De ce fait, considérer le rôle de l'action collective dans la construction de la compétitivité permet de penser la coévolution entre les entreprises et des dynamiques économiques plus large, telles que le secteur (Dervillé et Allaire, 2014). Il permet aussi de penser la territorialisation des rapports de concurrence (Dervillé, 2012). La différenciation spatiale des régimes de concurrence peut provenir d'une appropriation différenciée des dispositifs publics et/ou d'une trajectoire régionale d'innovation ayant favorisé la construction de ressources collectives spécifiques (dépendance du sentier). Le territoire constitue alors un système de ressources allant au-delà des externalités d'agglomération. Une communauté d'acteurs, régie par un système d'institutions et caractérisée par des régularités de fonctionnement, apparaît. La différenciation de cet espace de concurrence n'est possible que si les structures de gouvernance mises en place sont autorisées par le contexte institutionnel (politique de la qualité et politique de la concurrence notamment). Les dispositifs de coordination se déploient sur plusieurs échelles emboîtées. Les agriculteurs en fonction des filières et des territoires dans lesquels ils s'insèrent, disposent ainsi de conditions particulières d'accès au marché (Lambarré et al. 2017).

### 3. Mesure de la performance

Comme expliqué plus haut, les indicateurs sont des outils de simplification de l'information et de quantification qui visent à favoriser l'action.

Toutefois, même si les indicateurs peuvent correspondre à différents niveaux d'analyse de la production à la stratégie en passant par l'organisation, ils proposent une vision synthétique de l'entreprise dans une perspective analytique au détriment de sa dimension systémique. L'analyse **multicritère** et la combinaison d'indicateurs permet d'y palier mais partiellement. Rigby et al. (2001) soulignent en effet que le problème des indicateurs agrégés réside principalement dans la **compensation existante** entre les valeurs des différents critères qui les composent (ex. réaliser de la rotation de cultures est équivalent à

ne pas irriguer). Un autre moyen d'y remédier que nous privilégierons est la combinaison de deux approches complémentaires : une approche analytique (indicateurs de performance) et une approche systémique visant la compréhension du projet (modélisation de l'organisation et trajectoire). **L'élaboration d'indicateurs de performance est de ce fait complémentaire de la modélisation des entreprises en termes de business model.** Kaplan et Norton (2001) avait déjà souligné ces liens, mettant en avant un « continuum stratégique » : i) la mission de l'organisation (« ce pourquoi nous existons ») ; ii) l'explicitation des valeurs clés (« ce en quoi nous croyons ») et de la vision (« ce que nous voulons être ») ; iii) la stratégie : « notre plan d'action » ; iv) les indicateurs : son application et sa mise en œuvre.

Les indicateurs présentent en outre l'intérêt de pouvoir être calculés à partir de diverses données : données collectées lors d'entretiens mais aussi données statistiques. Dans le présent travail, les indicateurs seront calculés à la fois à partir de données statistiques (FADN principalement) et d'études de cas. Ainsi, ces cas étudiés de façon approfondie, pourront être restitués au regard des caractéristiques et des performances des exploitations représentatives de leur région.

**Les indicateurs les plus adaptés pour accompagner la construction de la compétitivité des exploitations agricoles et plus particulièrement laitière font débat.** Les prescripteurs traditionnels de la performance des exploitations laitières sont l'institut technique de l'Élevage (IDELE) avec une entrée plutôt technico-économique et les Centres de Gestion (CER) qui se centrent sur les aspects économiques, financiers et juridiques. Les travaux de l'institut de l'élevage mettent traditionnellement en avant l'efficacité économique (EBE au 1000L) et la **productivité de la main d'œuvre (Litres/ unités de main d'œuvre)**. Néanmoins, dans un environnement volatil, l'EBE est variable et devient peu opérant pour permettre aux exploitants de s'assurer un revenu. Récemment, d'autres indicateurs ont été travaillés. Les coûts de production mais aussi les prix point mort (prix du produit permettant de couvrir les charges variables) et prix d'équilibre (capacité à rémunérer l'ensemble des facteurs de production -charges fixes y compris). Un indicateur de marge laitière (MILC) a également été créé Perrot et Groshens (2016). Les centres de gestion mettent également en avant : i) le prix d'équilibre et la connaissance du coût marginal pour maîtriser la trésorerie et faire des choix à court terme ; ii) le prix de revient permet de calculer la rentabilité pluri-annuelle et de raisonner les investissements (croissance, diversification, optimisation, mutualisation, spécialisation) dans une perspective économique de réduction du prix d'équilibre; iii) la marge d'orientation permet également de renforcer la flexibilité de l'exploitation au travers d'une mise en réserve ou d'investissements dédiés.

Par ailleurs, plusieurs grilles d'évaluation ont été élaborées pour se saisir des enjeux du développement durable (IDEA, CIVAM, arbre...) (Briquel et al 2001) mais elles restent des outils annexes au pilotage de l'exploitation. Le réseau de l'Agriculture Durable (RAD) s'est néanmoins doté d'une capacité d'analyse autonome, adaptée à la logique de leurs systèmes de production. Deux indicateurs ont notamment été élaborés : i) le **Résultat social**<sup>36</sup> ; ii) l'**Emprunte alimentaire**<sup>37</sup>. Le premier indicateur permet de changer de point de vue sur les prestations sociales souvent considérées comme une charge à éviter (optimisation fiscale par le biais d'investissement qui permet de dégrader artificiellement le résultat comptable). Le résultat social peut ainsi permettre de modifier les stratégies d'investissement (réduction de l'endettement et accroissement de la part des capitaux propres), ce qui peut constituer un levier pour renforcer la santé financière des exploitations. Le second indicateur permet de considérer les impacts fonciers, sociaux et environnementaux délocalisés. En effet, pour équilibrer une ration à base de maïs, l'apport de correcteur le plus souvent du soja est requis. Dans cette perspective, il est considéré qu'un hectare de maïs fourrage correspond à 1,2 ha de soja importé.

---

<sup>36</sup> (VA + aides + produits annexes – charges liées à l'outil de production) met l'accent sur la rémunération du travail direct (rémunérations exploitant et salariés) et différé (prestations sociales)

<sup>37</sup> L'ensemble des superficies nécessaires à l'alimentation du troupeau, en comptabilisant les superficies correspondant aux quantités d'aliments achetées (surface intra consommée de fourrage et cultures de vente + surface extérieure nécessaire à la production des aliments et fourrages achetés).

Dans ce travail, nous considérons la performance comme **la valeur créée captée par l'entreprise**. La valeur ajoutée captée par une entreprise apparaît comme l'indicateur usuel le plus représentatif de cet objectif. Il présente l'intérêt de donner à voir la manière dont la valeur créée par une activité est répartie entre les différents partenaires (Cochet, 2017). Elle correspond au produit, moins les charges et les amortissements économiques. Elle se calcule à l'échelle de l'entreprise. La valeur ajoutée est ensuite répartie entre les ayants droits : banque (intérêts), les salariés (salaires), l'état (impôts et taxes), l'entreprise (autofinancement) et les actionnaires (dividendes). La viabilité d'une entreprise dépend de sa capacité à rémunérer les ayants droits au cours d'un cycle productif mais aussi de sa capacité à autofinancer le renouvellement de ses équipements et/ou à en acquérir de nouveaux pour suivre les évolutions du marché (amortissements). Compte tenu de la spécificité des principaux investissements requis pour l'activité laitière (bâtiments, salle de traite, mélangeuse), il est possible de les isoler y compris dans le cas d'exploitations spécialisées.

Alors que **la valeur ajoutée nette prend en compte la stratégie d'investissement (long terme), la valeur ajoutée brute se focalise sur la rentabilité du processus productif pour un niveau d'investissement donné (court terme)**. Ainsi les stratégies d'entreprises patrimoniales et concurrentielle sont à mettre en relation avec la valeur ajoutée nette qu'elles encadrent, alors que la valeur ajoutée brute permet une évaluation de la stratégie fonctionnelle. Dans le cadre d'une entreprise agricole familiale, le revenu familial correspond à la somme de la valeur ajoutée nette du producteur et des subventions versées par l'état. Dans le cas d'entreprise sociétaire, seront considérés autant que possible le niveau de prélèvement des associés et leur cotisation sociales. Le prix point mort et le prix d'équilibre apparaissent complémentaires de la VAB et de la VAN respectivement. Compte-tenu de la structuration des documents comptables et en l'absence d'accès aux données du grand livre des exploitations étudiées nous avons parfois dû nous contenter de travailler avec l'EBE et le résultat courant des exploitations.

Des indicateurs de qualité de vie sont pris en considération. Sont considérés : la durée de travail journalière, la durée des pointes de travail, la capacité à se prendre des congés et des week-ends. La combinaison des indicateurs de performance économique et social permet d'évaluer une rémunération horaire du travail familial.

La performance environnementale est abordée de façon indirecte au travers de la part de l'herbe dans le système fourrager. Les pratiques de pâturage sont aussi un indicateur de performance environnementale (moins de fuel et de produits phytosanitaires pour réaliser du stock, moins d'aliments achetés, meilleur stockage du carbone) et de bien-être animal. Plusieurs travaux ont en effet mis en évidence le caractère systémique et synthétique de cet indicateur dans le cas particulier des exploitations laitières (Kroll, Trouvé et al. 2017).

Enfin, la résilience de l'exploitation est évaluée indirectement au travers de sa capacité à perdurer dans le temps et à faire face aux aléas (gestion de la crise 2016/2017).

*« Globalement, ce qui fait consensus, c'est de raisonner au litre, au mille litres, parce que c'est les indicateurs usuels, le prix du lait est au mille litres. Il y a tout ça. Par contre, effectivement, ça favorise les systèmes qui intensifient à l'animal. Donc de fait, en fonction de ce que vous voulez montrer et de pour quelle paroisse vous prêchez, vous choisissez l'unité qui vous va bien. Du coup, ça peut créer quelques confusions parfois dans les discours techniques. Ça permet de se rendre compte, ça permet de faire réfléchir les gens qui présentent des choses. » (Rouillé, 2018)*

#### **4. Problématique et hypothèses de recherche**

Cette analyse bibliographique et ce travail théorique nous amène à formuler 7 postulats qui constitue le cadre de notre analyse :



**P1** : Une conjonction de facteurs (Libéralisation + Demandes sociétales/ élevage + Financiarisation + Travail et qualité de vie des éleveurs + Robotisation & Big Data) a conduit à une crise structurelle qui interroge les modèles d'entreprises, leurs relations et leur localisation.

**P2** : Les exploitations laitières françaises sont mises en difficulté par ce changement de contexte, de façon plus marquée que celles de leurs voisins d'Europe du Nord.

**P3** : Les écarts structurels ne suffisent pas à expliquer ce différentiel de compétitivité qui repose aussi vraisemblablement sur des facteurs organisationnels (structuration des organisations de producteurs) et institutionnels (appropriation de la PAC).

**P4** : Les conditions biophysiques (climat, pentes, sol) -potentiel de pousse herbagère notamment- conditionnent également les stratégies d'adaptation possible.

**P5** : Ces différentes capacités d'adaptation résultent d'une histoire différente et ne sont pas directement transposables mais une compréhension fine des processus sous-jacents peut constituer un point d'appui pour une réflexion stratégique, justifiant le recours à une analyse comparée.

**P6** : Une durabilité forte des systèmes productifs agricoles ne peut se réduire à une performance environnementale dans une logique d'efficience, elle doit s'appuyer sur une approche systémique d'intensification des services écologiques.

**P7** : Les politiques publiques orientent les modèles productifs par les transferts financiers opérés mais aussi par l'encadrement normatif qu'elles opèrent. La politique environnementale est un levier central de régulation dans un contexte libéral limitant les possibilités d'intervention directes sur le marché.

Considérant ces postulats et, en nous appuyant sur le cadre d'analyse institutionnel élaboré, nous formulons les hypothèses suivantes:

**HYP 1 : Le secteur laitier allemand, plus libéral, se serait adapté plus rapidement à la libéralisation du marché.** (Trouvé et al. 2016; Pouch et al. 2018; Lambaré et al. 2018)

Hyp1a: des marges de manœuvres collectives plus importantes en matière de négociation prix et volume.  
Hyp1b: déploiement par les acteurs de nouvelles stratégies compétitives soutenu par les politiques publiques en Allemagne.

**HYP2: diversité d'offre et de demande permettant la coexistence d'une diversité de stratégies et d'équilibre entre perf. Éco et enviro** (Theuvsen, 2006; Porter & Van der Linde, 2010; Guyomard et al., 2013 ; Hervieu et al., 2010 ; ...)

Hyp2a: **3 stratégie viables:**

- 1) **Intensification capitaliste, économies d'échelle et efficience économique et environnementale ;**
- 2) **Extensification**, maîtrise des investissements et re-conception environnementale autour de l'herbe ;
- 3) **Captation de valeur** via l'investissement **aval** ou la valorisation de **services environnementaux.**

Hyp2b: des **stratégies adossées à des formes organisationnelles spécifiques:** agriculture de groupe et agriculture de firme pour une approche systémique ou analytique de la performance.(Nguyen et Purseigle,2009)

**HYP 3 : La pondération des facteurs de réussite serait conditionnée par le contexte territorial et sectoriel** (Du Tertre, 2008 ; Hagedorn, 2008 ; Nguyen, Del Corso et al., 2013; Dervillé et Allaire, 2014

HYP3a : Le manque de **capital humain** frein à un changement de stratégie compétitive (Aoki, 2001).

HYP3b : Le manque de **financement et les rigidités du système de financement** seraient des freins au changement.

HYP3c : **L'orientation du marché** (produits, qualité, échelle) **et sa structure** (nombre d'opérateurs de collecte et de transformation, parts de marché, taille) influenceraient les stratégies émergentes en

matière de qualité, de volume. Les choix d'investissement des **fournisseurs** de produits et services et des organismes de recherche orienteraient aussi les modèles productifs (Porter, 1990).

**HYP3d : La structuration collective des producteurs** jouerait un rôle, tant dans la négociation des conditions d'accès au marché que dans l'adoption de pratiques agroenvironnementales (Jongeneel et al., 2012, 2014 ; Veerman et al., 2016).

**HYP3e : La qualité** comme forme de médiation : levier technique et organisationnel. (Allaire, 2010)

#### **HYP 4 : Les instruments choisis par l'acteur public ne sont pas neutres**

**HYP 4a :** Passage à une politique moins directionnelle et pression sur les capacités des acteurs locaux (Del Corso et al., 2013) .

**HYP 4b :** La rémunération des services éco-systémiques favoriserait l'agriculture de groupe / familiale et une politique favorable aux organisations collectives d'agriculteurs alors que le soutien aux investissements, une approche réglementaire de l'environnement et la rémunération de la production d'énergie verte favoriseraient l'agriculture de firme.

Ce cadre et les objectifs définis, nous allons maintenant détailler la méthodologie de collecte et d'analyse de données.

### **III. METHODOLOGIE EMPIRIQUE**

#### **1. Combinaison entre étude de cas et cadrage statistique**

Comme l'indique Yin (2009, 2013) et Dumez (2013 a et 2013b), les approches qualitatives sont plus aptes à répondre aux questions de type « comment » que les approches quantitatives. Elles sont particulièrement pertinentes pour l'étude approfondie des processus et phénomènes contemporains dans leurs contextes, surtout lorsque " les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes " (Yin, 2009, p. 18).

L'économie comparative est particulièrement pertinente pour les chercheurs qui veulent explorer les similitudes et les différences dans des situations complexes en comparant les configurations, les voies et les résultats de systèmes comparables (Brada, 2009 ; Marx et al. 2014). Alors que l'économie comparative s'est d'abord concentrée sur les comparaisons nationales, l'intérêt pour les comparaisons infranationales a récemment été souligné (Snyder, 2001). Cette méthode est un moyen d'établir un contrôle sur les conditions historiques, écologiques et culturelles. Elle permet aussi de prendre en compte différentes échelles de régulation. La comparaison d'études de cas longitudinale est de ce fait particulièrement riche. L'examen des processus permet d'obtenir une compréhension intégrée de phénomènes au lieu de fournir des explications statiques, ahistoriques et fonctionnelle (Granovetter, 1985) qui dépouillent le phénomène de son contexte. De ce fait, les études longitudinales sont particulièrement riches du fait de la dépendance au sentier et de l'impact des actions passées sur la manière actuelle de penser et d'agir. Elles sont essentielles pour étudier comment un processus entrepreneurial de " création de valeur " est ancré dans le contexte (Mair et Marti, 2006).

L'enjeu de ce projet étant double à la fois théorique et empirique, la comparaison longitudinale d'études de cas sera ici combinée à un cadrage statistique. L'étude de cas permettra d'identifier et de caractériser les mécanismes économiques de la construction de la compétitivité (apport théorique) d'une part et d'autre part de caractériser des leviers d'action contextualisés (résultats empiriques). Le cadrage statistique permettra pour sa part de repositionner les cas dans l'ensemble de la population et ainsi d'affiner, de nuancer les propositions d'action.

## 2. Choix méthodologiques : objets, ciblage des enjeux et triangulation

Pour permettre une comparaison des entreprises dans leur contexte sectoriel et territorial, le projet combine **deux objets d'étude** : les formes émergentes d'exploitations laitières compétitives d'une part et, les dispositifs de coordination organisationnels et institutionnels qui encadrent les rapports de concurrence d'autre part. Chaque étude de cas (une exploitation, ses partenaires, son contexte) vise ainsi à aborder un problème particulier et ses hypothèses respectives. Les hypothèses précédemment formulées sont donc les points d'entrée pour les études de cas.

Les deux **régions** d'étude ont été ciblées en amont, sur la base de précédents travaux (Dervillé et Finkessler 2016 ; 2019). Les principales parties prenantes des exploitations sont ciblées et enquêtées dans chacune des régions concernées : organisations de producteurs, entreprises laitières, distribution, acteur public, conseils. Leur mode d'action (flux financier et/ ou normalisation) sont également identifiés. Pour pouvoir mettre à profit, la comparaison et identifier les points d'appui organisationnels et institutionnels à la construction des modèles de compétitivité, nous serons particulièrement **vigilants aux processus d'institutionnalisation associés aux transactions physiques et /ou financières avec les parties-prenantes**. En favorisant la coordination entre acteurs dans les filières et sur les territoires, ils encadrent en effet les stratégies concurrentielles possibles. Deux problématiques transversales communes aux deux régions et identifiées comme support à la création de valeur ont été ciblées : **organisation du travail et création de valeur par la différenciation**.

A l'instar des travaux sur l'agriculture de firme, l'objectif théorique qui encadre le travail empirique est la "*construction de nouveaux idéaux-types, au sens wébérien du terme, c'est-à-dire, en partant de faits et d'observations, procéder à une construction « stylisée et logique » de types d'exploitations*" (Nguyen et Purseigle, 2012). Ces idéaux types stylisés ont été construit sur la base d'un aller-retour entre la conception et le terrain. Une première série de critères a été définie en lien avec les hypothèses et à partir de l'analyse de la littérature et d'entretiens d'experts, à savoir ; le degré de capitalisation, la place de l'herbe dans l'alimentation du cheptel, la taille et la forme d'organisation du travail, les partenaires et le type de marché visé. **C'est sur la base de ces critères pressentis comme discriminants que nos cas d'étude ont été sélectionnés.**

Figure 10 Protocole de recherche (les auteurs)



Les études de cas sont informées à partir de **trois sources de données** : **i) littérature scientifique, ii) données secondaires (rapport, revue de presses, données statistiques) et iii) entretiens semi-directifs avec les différentes parties prenantes**. Chacune des exploitations laitières françaises étudiées est caractérisée en combinant trois sources d'information pour objectiver l'information et la mettre en perspective par la triangulation de l'information : entretiens avec l'exploitant, analyse de ses données comptables et point de vue d'expert. **Les entretiens réalisés auprès des chefs d'exploitation et des**

**parties prenantes ont été retranscrits et codés, afin de capter le plus finement possible les représentations et routines organisationnelles des différents acteurs.** Les codes d'analyse sont des étiquettes qui sont liées à des éléments de données sélectionnés. Le niveau d'abstraction et le mode de nomination sont à la discrétion du chercheur. Il peut s'agir d'une catégorie, d'un thème, d'un attribut, d'une propriété, d'une dimension, etc. Les codes ont été créés sur la base des hypothèses précédemment formulées. Les données ont ensuite été analysées avec ATLAS.ti, qui est un logiciel d'analyse qualitative de gros volumes de données textuelles, graphiques, audio et vidéo. Il sert à rechercher, coder et annoter les résultats en matière de données primaires, de peser et d'évaluer leur importance, et de visualiser les relations souvent complexes entre eux pour analyser systématiquement et expliciter des phénomènes complexes cachés dans des données non structurées. Au delà des entrées thématiques par code, les entretiens ont été classés par site (Bavière, Basse Saxe, Bretagne, Occitanie, France) et type d'acteurs (exploitations, opérateurs amont et aval, organisations de producteurs, organisations politiques). Cette classification vise à identifier des similitudes et différences stratégiques entre différents régions et types d'acteurs.

L'analyse systématique de ces cas d'étude et de leurs trajectoires a permis dans un second temps de **tester la validité des hypothèses formulées.** Les critères sous-tendant **les principaux idéaux-types et leur frontière ont ainsi pu être affinés.** Dans un troisième temps, les cas étudiés ont été resitués par rapport à l'ensemble de la population des entreprises laitières à l'aide d'un cadrage statistique, afin de pouvoir discuter de leur représentativité.

### 3. Les entretiens réalisés

Les études de cas (une exploitation, ses partenaires, son contexte) ont été identifiés de manière non aléatoire, en combinant analyse de la littérature et entretiens d'experts à dire d'expert, selon la méthode boule de neige.

#### Deux régions contrastées dans deux états membres laitiers

L'échelle régionale a été choisie pour caractériser le contexte. La région est en effet une échelle de structuration des activités économiques et un lieu de régulation politique. Deux régions contrastées dans chacun des états membres ont été choisies.

##### *Intérêt du choix des régions allemandes*

*L'intérêt du marché allemand c'est qu'en fait il est très confluant de tout ce qui se passe en Europe, (...) la vision que tu fais de l'équilibre du marché en Allemagne c'est vraiment la vision que tu fais de l'équilibre du marché en Europe (Laiterie, 2018)*

*Pour nous c'est important de comprendre ce qui se passe en Allemagne, même si c'est compliqué c'est important parce que ça impacte directement notre prix du lait. Et commercialement on est sur les mêmes marchés donc les commerciaux ils doivent avoir les bons signaux... (Laiterie, 2018)*

La Bretagne et la Basse saxe sont des régions laitières spécialisées qui connaissent un développement de la production et une insertion forte sur les marchés internationaux. L'Occitanie et la Bavière sont des régions au potentiel agricole contrasté, avec des zones de montagne et un engagement en faveur de filières de qualité, mais où la production laitière est globalement en déclin. XX entretiens de parties prenantes ont ainsi été réalisés.

Des entretiens ont également été réalisés à l'échelle nationale lorsque des processus économiques ou des organisations pertinentes étaient structure à ce niveau.

#### Des exploitations « frontières »

Les principaux types d'**exploitations à étudier** ont été sélectionnées au fur et à mesure de la construction des connaissances. Le premier critère était **la capacité de ces exploitations considérées comme innovante à « assurer leur survie depuis 2008 par la combinaison d'un certain nombre de paramètres et de facteurs internes et externes (certain contexte)**. Compte-tenu de l'ouverture du questionnaire et du faible nombre de cas visés (une dizaine par Etat membre), nous avons fait le choix de **cibler des cas frontières** : à savoir des entreprises qui combinent de façon originale les facteurs de compétitivité et permettent potentiellement de tester la limite de viabilité de chacun des archétypes et qui permette d'en discuter les frontières. Nous nous sommes particulièrement intéressés : i) à la tension entre taille, capitalisation et place de l'herbe notamment pâturée dans la ration des vaches ; ii) aux liens formes organisationnelles et performances techniques, économiques et environnementales autour d'une tension entre approches plutôt systémique et ou analytiques ; iii) aux liens entre investissements aval et choix techniques et organisationnels.

### 73 entretiens réalisés

Quatre types d'acteurs différents ont été interviewés avec la méthode d'échantillonnage boule de neige. Trente-huit entretiens ont été réalisés en Bavière, en Basse-Saxe et au niveau national. 35 en France. Les acteurs à interviewer ont été séparés en fonction des activités exercées dans la chaîne d'approvisionnement : i) exploitations laitières ; ii) opérateurs amont (recherche et conseil, services, extension) ; iii) Organisation de producteurs (MeG), iv) opérateurs aval (entreprise de transformation, détaillants) ; v) Organisation « politique » (Syndicat, administrations). Dans le texte, les citations des acteurs interviewés sont identifiés par les 5 types d'acteur (Ferme, Politique, OP, Amont, Aval), le lieu de l'entretien et éventuellement avec une numération derrière. Cela permet de garder l'anonymat et la confidentialité des entretiens.

**Figure 11 : Tableau récapitulatif des entretiens réalisés**

Etat membre	Site/Acteur	Fermes	Politique (Association /Union)	Organisation de producteurs	"Amont" Recherche et conseil; services; extension; intrants	Aval (entreprises de transformation ; supermarchés)	Total
Allemagne	National		2	1	2		5
	Bavière	5	4	2	2	3	16
	Basse-Saxe	5	2		8	2	17
	<b>Sous total</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>38</b>
France	National	1	3	3	4	4	15
	Bretagne	5		1	6	0	12
	Occitanie	4		2	2	0	8
	<b>Sous total</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>35</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>73</b>	

### Conduite des entretiens

Les guides d'entretien ont été structurés autour des thématiques suivantes : i) structure des exploitations (capital, main d'œuvre, équipement) et système d'activité, ii) trajectoire de l'exploitation et déterminants des principaux choix réalisés, iii) fonctionnement: organisation du travail, modalité de prise de décision, choix technicoéconomiques, modalité de pilotage ; iv) formes de coopération et ressources collectives mobilisées, v) insertion marchande, vi) représentations des facteurs de compétitivité, de la performance dans ses différentes composantes et du contexte sectoriels et territorial. Les guides d'entretien ont été élaborés conjointement pour l'étude de cas français et allemand. Les entretiens des parties prenantes commençaient par une description de leur organisation et de leur fonction et se poursuivaient par une

discussion autour des thématiques précédentes. Outre cette trame commune, les grilles étaient ajustées pour capter au mieux l'éclairage de chacun des acteurs rencontrés.

Les entretiens ont été **conduits le plus librement possible**. Après avoir énoncé la thématique du projet et les principaux attendus nous avons donc laissé les agriculteurs s'exprimer. En cas de besoin, des questions de relance étaient prévues pour s'assurer de la couverture de certains sujet clés : i) les processus d'information, d'apprentissage et de pilotage ; ii) préciser les processus de changement et notamment les interactions entre les différentes dimensions de l'exploitation (utilisation et accès au capital, organisation du travail, performances économiques et environnementales), iii) le pourquoi et le comment des appuis, réseaux et ressources collectives mobilisés. Procéder ainsi en deux étapes (discours libre et relance), nous a permis d'accéder aux représentations des personnes enquêtées.

## D – Résultats de recherche empiriques (Résultats des tâches 2 et 3) : Créer, délivrer et capter de la valeur dans un régime transitoire

### I. APPROCHE COMPAREE DES CHOIX DE POLITIQUES AGRICOLES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE ET REPERCUSSIONS SUR LE SECTEUR LAITIER

La PAC, dont les objectifs fondateurs figurent dans le traité de Rome (1957), se fonde sur un compromis entre les six Etats-membres fondateurs et notamment entre la France et l'Allemagne. La France accepte l'établissement d'un marché industriel commun, incluant la puissante industrie de l'Allemagne, tandis que celle-ci concède un marché agricole commun : l'agriculture française dispose alors de plus grandes exploitations, plus moto-mécanisées, avec une plus forte productivité du travail. Ses prix agricoles sont alors plus faibles qu'en Allemagne, notamment en ce qui concerne le lait (cf. figure n°12). Elle souhaite profiter du marché commun pour écouler ses excédents, notamment vers son voisin allemand déficitaire qui souhaite sécuriser ses approvisionnements (Kroll, 1987 ; Ahrens, Lippert, 2002). C'est ainsi que la PAC peut être considérée comme un ciment politique de la Communauté économique européenne (CEE) et plus particulièrement de l'alliance franco-allemande.

Les marchés du lait bovin ont été parmi ceux qui ont été les plus régulés par la PAC et le plus tardivement, jusqu'à ce qu'ils soient marqués par une dérégulation forte et rapide à partir des années 2000. Dès lors, il est intéressant d'examiner comment la PAC a conditionné l'évolution du secteur bovin laitier dans chacun de ces deux pays. Enfin, chacune des réformes de la PAC a laissé des marges de manœuvre de plus en plus importantes aux Etats-membres et même, dans le cas du 2<sup>nd</sup> pilier de la PAC, aux régions européennes. Il sera donc important de prendre en compte les différences d'application de la PAC en France et en Allemagne et de comprendre leurs effets respectifs. Nous nous appuyons dans ce travail sur la littérature empirique, sur des statistiques, notamment budgétaires, sur des entretiens avec des responsables politico-administratifs de Basse-Saxe et sur les résultats d'un diagnostic agraire<sup>38</sup> mené dans le land de Basse-Saxe, dans la région de Frise Orientale (André, 2018).

#### **Diagnostic agraire en Frise Orientale : principales caractéristiques de la région agricole (André, 2018)**

Cette région du Nord-Ouest de l'Allemagne, proche de la Mer du Nord, a connu une croissance particulièrement importante de sa production laitière au cours des dernières années. Il s'avère donc intéressant de comprendre ce qui explique cette augmentation et le rôle qu'ont pu jouer la PAC ainsi que les autres politiques publiques.

Marquée par un très faible relief et un climat océanique, elle bénéficie d'une bonne pousse de l'herbe et du maïs, grâce entre autres à des aménagements anciens importants qui ont permis de surmonter des conditions de milieu difficiles (« étrépage » puis remaniement important des sols, amendement, drainage...). La région présente néanmoins des hétérogénéités importantes : (i) à l'Ouest des successions d'interfluves très fertiles (sables éoliens, dépôts de moraine de fond, propices aux céréales, au maïs et aux prairies temporaires) et de fluves (tourbières basses, surtout occupées par des prairies), (ii) à l'Est des sols un peu moins fertiles, plus humides et plus acides, avec des rendements fourragers un peu plus faibles et avec une même succession de fluves (maïs et

<sup>38</sup> Un diagnostic agraire vise à identifier la diversité et la transformation des systèmes de production, « ensembles d'exploitations qui possèdent la même gamme de ressources (même gamme de superficie, niveau d'équipement et taille de l'équipe de travail) placées dans des conditions socio-économiques comparables et qui pratiquent une combinaison comparable de productions » (Cochet et al., 2007). Il s'est appuyé sur une analyse des conditions du milieu, du contexte historique et du fonctionnement technico-économique des exploitations, à partir d'une lecture du paysage, d'entretiens menés avec des agriculteurs de cette petite région à la retraite ainsi qu'une cinquantaine d'entretiens approfondis avec des agriculteurs en activité et sélectionnés selon un échantillonnage raisonné. Ce diagnostic a été mené de mars à septembre 2018 dans le cadre d'un mémoire de fin d'études d'ingénieur d'AgroParisTech (UFR agriculture comparée), cofinancée par le MAAF (projet de recherche « compétait » dirigé par M. Dervillé) et par la fondation Carasso (projet de recherche sur les conséquences de la dernière réforme de la PAC, dirigé par S. Devienne et A. Trouvé).

prairies) et d'interfluves (prairies et forêts), (iii) une zone centrale de tourbières hautes et gleys, aux sols encore plus humides, acides et pauvres en éléments minéraux, occupée essentiellement par des prairies permanentes et forêts.

Dans cette région, les quelques 2000 exploitations sont en très grande majorité spécialisées en production laitière bovine, avec des rendements fourragers et laitiers relativement importants (entre 9.000 litres/an/vache dans la zone centrale à 14.000 litres à l'Ouest). L'alimentation animale repose essentiellement sur le maïs ensilage et l'ensilage d'herbe, avec une même ration toute l'année pour les vaches malgré un accès au pâturage en été. Elles ont pour la plupart entre 90 vaches (zone centrale) et 250 vaches (à l'Ouest), certaines s'étant tournées vers le biogaz. Une petite partie a gardé un atelier d'engraissement de taurillons (environ 15% des exploitations) ou de porcs, d'autres encore moins nombreuses sont en élevage allaitant (zone centrale) ou en poly-élevage voire en maraîchage avec vente directe.

## **1. Le 1er pilier de la PAC avant 2013 : comparaison et conséquences des choix en France et en Allemagne**

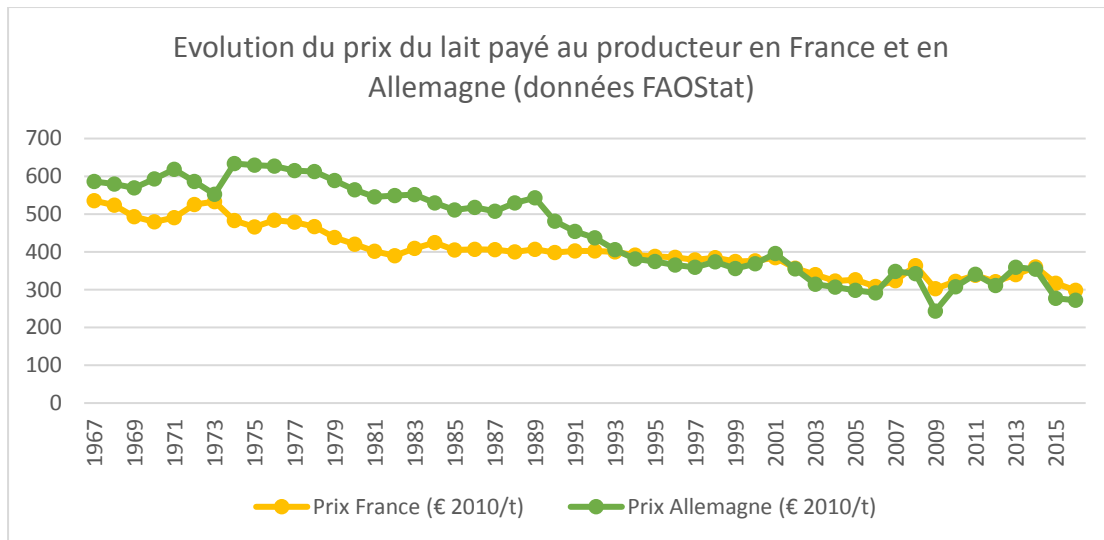
### **i. Les effets différenciés du marché commun et des prix minimums garantis**

Déjà excédentaire en produits laitiers lors de la mise en place de l'Union douanière, la France a pu ainsi, dans un premier temps, écouler ses excédents vers les autres pays de la Communauté économique européenne (CEE). Elle a développé ses exportations (cf. figure n° 13) jusque dans les années 1980, avec des exports de plus en plus tournés vers les pays tiers, bénéficiant ainsi des aides aux exportations communautaires (Ahrens, Lippert, 2002). Ses éleveurs ont subi néanmoins une forte réduction des prix (cf. figure n° 12), accompagnée d'une forte hausse de la productivité du travail et d'une sélection relativement importante des exploitations, confortée par des politiques structurelles (comme les aides aux investissements et celles à la cessation d'activité laitière) favorisant l'arrêt des plus petites exploitations et l'agrandissement des autres (Kroll, 1987). Cette situation a amené la France, au début des années 1980 et face aux tensions budgétaires et internationales liées à la PAC, à prendre position contre toute limitation de la production laitière et à privilégier la baisse des prix européens.

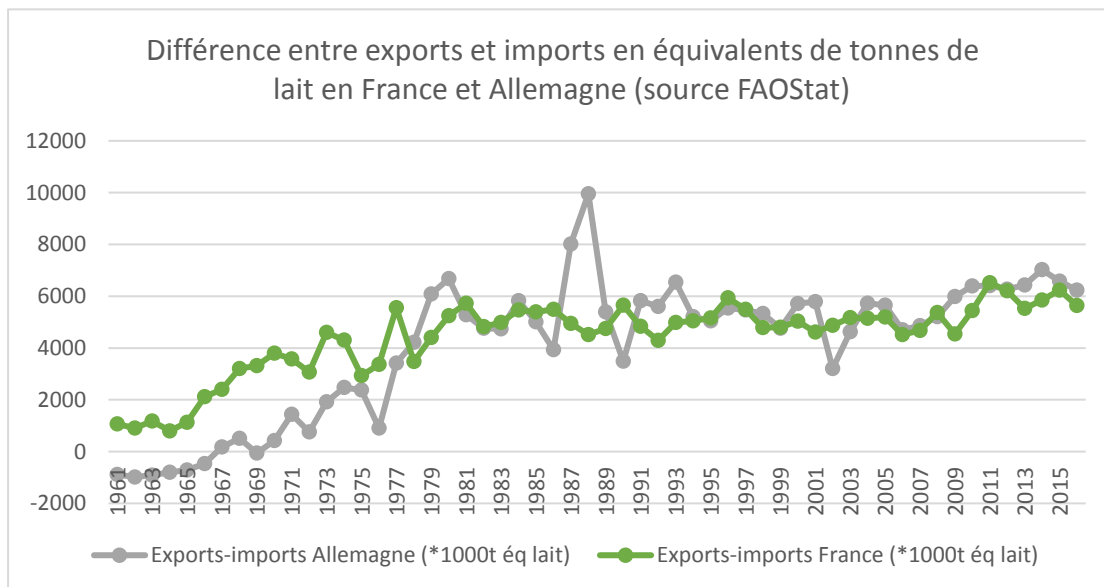
Les prix minimums garantis ayant été fixés à un niveau relativement élevé, le soutien général des prix communautaires a favorisé également le développement de la production de lait en Allemagne, malgré l'union douanière et des écarts de productivité importants avec son voisin français. À la politique de soutien des prix, s'est ajouté un système de montants compensatoires monétaires (MCM) positifs, mis en place à partir de 1973 pour faire face à la dévaluation du franc français face au Deutschmark : les producteurs allemands ont été préservés des répercussions négatives qu'aurait eues une réévaluation de la monnaie allemande face au franc français (et à d'autres monnaies européennes dévaluées), grâce à des taxes sur les produits agricoles français lorsqu'ils sont exportés vers un autre Etat-membre et des subventions à l'exportation spécifiquement pour les produits allemands. Ainsi les éleveurs allemands ont pu bénéficier de prix réels intérieurs supérieurs aux prix communautaires (cf. figure n° 14), tout en n'étant pas pénalisés pour les exports et même en profitant d'une monnaie forte pour leurs achats de biens importés.

In fine, l'Allemagne passe d'importatrice nette à exportatrice nette de produits laitiers et développe considérablement ses exports dans les années 1970, en particulier à destination des autres pays européens. Au moment de la mise en place des quotas, les deux pays sont dans une situation relativement équivalente concernant leur balance commerciale de produits laitiers (cf. figure n° 13). Cette situation amène l'Allemagne à prendre position pour le maintien du soutien des prix communautaires et en contrepartie, l'instauration des quotas laitiers. Enfin, en Allemagne, les petites et moyennes exploitations à plus faible productivité et celles situées en montagne, caractérisant notamment les Länder du Sud, ont pu mieux se maintenir. Elles ont pu profiter en effet de prix relativement élevés et d'une politique socio-structurelle plutôt en leur faveur, visant à éviter la dépopulation des régions du Sud et à préserver les paysages à des fins touristiques et environnementales (Ahrens, 1994).





**Figure 12 Evolution du prix du lait payé au producteur en France et en Allemagne**



**Figure 13 Différence entre exports et imports en équivalents de tonnes de lait en France et en Allemagne**

## ii. La mise en œuvre des quotas laitiers

Une analyse comparée (Barthelemy, Boinon, 2001) a montré comment la France a appliqué les quotas laitiers, à partir de 1984, en faveur de la répartition territoriale. Il a été décidé que les quotas soient liés au foncier : un transfert de superficie foncière impliquait un transfert proportionnel de quotas et vice-versa, de sorte que les quotas soient autant que possible répartis sur la superficie nationale utilisée pour la production laitière. Ils étaient également non marchands. La gestion a été départementalisée : lors d'une libération de quotas par cessation d'activité laitière d'une exploitation, ces quotas étaient distribués à d'autres producteurs, obligatoirement dans le département. Dans le même temps, les exploitations familiales à un ou deux actifs temps plein, d'une taille relativement importante, ont été soutenues. Ainsi, les quotas libérés par les exploitations en cessation d'activité, souvent les plus petites, ont été redistribués en faveur d'exploitations de plus grande taille. Mais les transferts pouvaient faire l'objet de prélèvements en défaveur des plus grandes exploitations et au bénéfice des jeunes exploitants, avec un quota plafond de 200.000 kg par exploitation imposé jusqu'en 1995. Enfin, si la France a d'abord opté pour une

allocation des quotas aux laiteries, qui géraient les réallocations entre producteurs, elle a ensuite choisi une allocation par exploitation, face à un pouvoir attribué aux laiteries jugé excessif.

De même, en Allemagne, l'application des quotas a freiné dans un premier temps la concentration régionale de la production de lait, tout en favorisant dans une même région les exploitations qui avaient déjà réalisé des investissements importants et disposant de plus de quotas (dans la région de Frise Orientale, les plus grandes exploitations de l'Est et de l'Ouest). Mais à la différence de la France, l'Allemagne est passée d'une politique en faveur de la répartition territoriale à une dérégulation des quotas à partir de 1992, en les marchandisant et en permettant leur location ou vente indépendamment des terres, à l'intérieur de chaque Land. Ainsi, dans la Frise Orientale, les exploitations qui disposaient déjà de davantage de quotas, à l'Est et à l'Ouest, sont celles qui ont pu louer ou racheter les quotas d'exploitations plus petites, qui arrêtaient la production. Ces exploitations plus petites sont notamment situées dans la zone centrale et ont aussi loué ou vendu leurs surfaces en prairies permanentes, servant désormais pour le pâturage des génisses ou la fauche des exploitations de l'Est et de l'Ouest, qui ont pu concentrer la production de maïs ensilage sur leurs meilleures terres.

A partir de 2007, les échanges ont pu s'effectuer dans tout l'Ouest d'une part, dans tout l'Est d'autre part. En outre, des bourses de quotas permettant des transferts permanents de quotas sans terre seront mises en œuvre à partir de 2000. Cette dérégulation conduira à une envolée des prix des quotas à la vente, de l'ordre de 4 fois le prix du lait au début des années 2000. Ces choix vont, contrairement à la France et avant même la sortie progressive des quotas laitiers de 2008 à 2015, conforter la concentration de la production laitière dans les régions aux coûts de production et de collecte les plus faibles, là où la densité laitière est déjà forte. C'est le cas de la Basse-Saxe et notamment de la Frise Orientale.

Ce changement d'orientation de la politique allemande de quotas correspond plus généralement à un changement de modèle agricole visé, d'un modèle « d'agriculture paysanne » à un modèle « d'agriculture compétitive » (Ahrens, Lippert, 2002). Pour les éleveurs laitiers allemands, le contexte économique et politique a profondément changé dans les années 1990 : les prix allemands diminuent considérablement et rejoignent les prix français (cf. figure n°13). En outre, suite à la réunification avec des Länder de l'Est disposant de bien plus grandes exploitations en moyenne, la politique socio-structurelle et en faveur des zones défavorisées va de moins en moins favoriser les petites et moyennes exploitations (déplafonnement des aides, aides aux investissements ciblant les exploitations considérées comme viables...). La sélection des exploitations va s'accélérer, ce qui a été observé notamment dans la Frise Orientale.

### **iii. Les réformes de 1992 et 1999 : choix d'une distribution moins inégale des montants d'aides en Allemagne**

La réforme de 1992 a laissé quelques marges de manœuvre aux Etats-membres : les différences d'application entre France et Allemagne ont posé par la suite sur les montants d'aides directes et sur leur distribution. La réforme compense la baisse des prix garantis et donc des prix payés aux producteurs en céréales et oléo-protéagineux par des aides directes versées par hectare et modulées selon le rendement historique moyen. En France, ce rendement historique sera calculé par département, en Allemagne par Land (sauf dans 3 Länder dont la Basse-Saxe, qui différencieront ce zonage des rendements par petite région naturelle). Il sera décidé par ailleurs dans plusieurs départements français d'augmenter les aides pour les cultures irriguées, ainsi que pour le maïs. Ce qui ne sera pas le cas en Allemagne (sauf en Bavière et au Bade-Wurtemberg pour le maïs) (Carles et al. 1996). Il en résulte une différenciation plus prononcée des montants d'aide aux céréales et oléo-protéagineux entre zones en France, à l'avantage de celles historiquement plus productives, ainsi qu'un avantage plus net conféré aux exploitations laitières comportant une plus forte part de surface en maïs. Néanmoins, la prime herbagère en France contrebalance quelque peu cet effet, pour des exploitations avec un chargement relativement faible et avec une forte part de surface herbagère.

Certes, à la faveur d'un gouvernement socialiste, en 2000, la France, contrairement à l'Allemagne, choisit la « modulation volontaire », pour transférer 3% des aides du 1er pilier de la PAC sur tous les montants supérieurs à 200.000 francs d'aides (ou environ 30.000 € d'aides) pour reversement vers le 2nd pilier. Ce faisant, elle met en œuvre un 1er mécanisme d'écrêtement des aides pour les plus grands bénéficiaires de la PAC, en faveur des mesures du 2nd pilier. Mais ce mécanisme de redistribution ne durera que jusqu'en 2003.

#### **iv. La réforme de 2003 : le choix d'une égalisation progressive des montants d'aide 1er pilier par hectare en Allemagne**

La réforme de 2003 a introduit une dérégulation des marchés laitiers européens et la compensation d'une baisse des prix du lait par des aides directes, couplées (en 2004 11,8 €/t, en 2005 23,6 €/t, en 2006 35,5 €/t) puis découplées. En a découlé une réduction du prix d'intervention pour le beurre et la poudre de lait écrémé, se traduisant par un alignement des prix européens du lait payé aux producteurs sur les prix internationaux, ainsi que des restrictions quant aux périodes et aux volumes de stockage public de produits laitiers.

En 2003, le découplage des aides directes a laissé de fortes marges de manœuvre aux Etats-membres : possibilité de laisser couplées une partie des aides, possibilité de calculer les montants par hectare selon des références historiques ou en harmonisant ces montants entre exploitations.

En France, le choix retenu est celui de redistribuer le moins possible les montants d'aides par exploitation. De ce fait, les montants d'aides découplées par hectare sont calculés selon le montant moyen d'aides entre 2000 et 2002 et les fruits et légumes sont exclues des surfaces éligibles. Face au risque évoqué d'un abandon de certaines productions dans les régions les moins productives, un maximum d'aides est laissé couplé. Néanmoins, les aides directes laitières, qui avaient compensé la baisse des prix européens du lait, sont totalement découplées. Comme ces aides étaient versées selon le quota historique de l'exploitation, les aides découplées par hectare sont d'autant plus importantes que la production de lait par hectare était élevée. Ces mêmes exploitations aux fortes productions par hectare présentent plutôt de faibles parts de surface en prairie et de fortes parts en maïs ensilage. Elles sont de ce fait également favorisées par les aides directes du 1er pilier de la PAC aux productions végétales, puisque le maïs ensilage est primé au même niveau que les céréales voire davantage dans certains départements et que les prairies ne sont pas primées. In fine, les montants moyens des paiements découplés varient de 40 à 350 euros par hectare selon les départements en 2014.

A l'inverse, en Allemagne, l'orientation de la politique allemande est plus néolibérale qu'en France, avec un accent mis sur l'importance des « signaux du marché », et plus encline à adopter pleinement la réforme, ce qui conduira à découpler presque toutes les aides, sauf pour quelques productions très spécifiques (houblon, tabac...). Avec une agriculture dont le poids socio-économique est relativement plus faible qu'en France, dont l'image est mise à mal par la crise de la vache folle, avec également un besoin de légitimer et de rendre plus transparents les soutiens à l'agriculture, la ministre en charge de l'agriculture, R. Künast, appartenant au parti des Verts, décide d'harmoniser progressivement les montants d'aides découplées entre exploitations (Boinon et al., 2006 ; Perraud, 2004). Il s'agit notamment de rééquilibrer les aides entre des exploitations à forte production par hectare, ayant hérité de références historiques élevées, et les autres. Cette harmonisation se fait de façon progressive à l'échelle du Land de 2005 à 2013, puis à l'échelle de l'Allemagne de 2014 à 2020, conduisant à une revalorisation significative des aides sur les surfaces de prairies et pour les exploitations laitières avec historiquement de faibles productions par hectare, ainsi que pour les Länder et « régions naturelles » (en Basse-Saxe) disposant historiquement des rendements moyens les plus faibles. Le découplage a quant à lui favorisé la spécialisation des régions allemandes. Ainsi la Frise Orientale s'est davantage spécialisée à cette époque en production de lait bovin, avec un recul progressif de l'élevage allaitant (sauf dans la zone centrale de tourbières) et des ateliers d'engraissement dans les exploitations laitières, en lien avec le

découplage total des aides versées spécifiquement à ces productions, notamment à l'engraissement des taurillons (contrairement à la France qui a gardé des aides spécifiques pour les vaches allaitantes, ainsi que des aides à l'abattage jusqu'en 2009).

#### **v. La réforme de 2008 (Health Check)**

##### Une redistribution des aides en faveur de l'environnement, de la qualité et des zones défavorisées en France

La Commission européenne a laissé la possibilité à chaque Etat-membre, à travers la réforme de la PAC de 2008, de redistribuer une partie des aides vers des activités jugées bénéfiques sur le plan environnemental, des productions de qualité, des zones défavorisées. La France s'en est saisie, d'autant plus que les écarts de revenus moyens entre grandes cultures et élevage s'accroissaient. Elle a décidé une redistribution d'environ 20% des aides, à partir de 2010, notamment vers les surfaces d'herbe productives, les ovins et caprins, l'agriculture biologique... au détriment en particulier des exploitations spécialisées en grandes cultures. Ainsi, les simulations à partir de la base de données du RICA indiquent une baisse des aides en moyenne de 9% pour les exploitations spécialisées en grandes cultures, mais une augmentation de 11% pour les exploitations spécialisées en bovin laitier, et encore davantage en système herbager. A l'inverse, la réforme de 2008 a conduit à peu de changements en Allemagne, poursuivant la réforme de 2003 – qui introduit également une forte redistribution des aides -.

##### Sortie des quotas laitiers et « soft landing »

En 2008, est mise en œuvre une sortie progressive des quotas laitiers, avec une augmentation de 1 % du volume de 2006/2007 à 2013/2014, jusqu'à leur suppression définitive au 31 mars 2015. Ceci a permis une forte augmentation de la production laitière en Allemagne, mais a aussi amplifié la concentration de la production dans les Länder du Nord et du Nord-Ouest, déjà observée depuis les années 1990/2000 du fait d'une mise en œuvre des quotas plus libérale qu'en France (cf. figure 14). La Basse-Saxe enregistre la plus forte augmentation de production. Cette concentration géographique s'est déroulée également à l'intérieur des Länder.

En Basse-Saxe, qui est une des régions qui connaît une forte hausse de la production laitière suite à la suppression des quotas, celle-ci apparaît pour les éleveurs comme pour leurs représentants professionnels comme une opportunité d'augmenter les volumes, mais aussi de sortir d'un système de quotas dont le prix était devenu très élevé et représentait un investissement important pour tout nouvel installé ou tout producteur souhaitant développer sa production (prix de 40 ct/litre en 2007).

**Figure 14 Evolution de la production laitière selon les Länder (\* 1000 t)**

	Livraison de lait (*1000 t)				Livraison de lait (producteur a la laiterie/lieu de production) 2007 - 2014	
	2000	2007	2014	2017	Evolution de 2007 à 2014 (* 1000 t)	Evolution de 2007 à 2014 (en % par rapport la livraison de 2007)
<b>1. Bayern</b>	7.024	7.128	7.711	7.775	+583	+ 8,2 %
<b>2. Niedersachsen, Bremen</b>	5.006	5.011	6.598	6.930	<b>+1.587</b>	<b>+ 31,5 %</b>
3. Nordrhein-Westfalen	2.599	2.598	3.256	3.063	<b>+ 658</b>	<b>+ 25,3%</b>
4. Schleswig-Holstein/HH	2.278	2.228	2.848	2.928	<b>+ 620</b>	<b>+ 27,8 %</b>
5. Baden-Württemberg	2.141	2.095	2.282	2.304	+187	+ 8,9%
6. Sachsen/Sachsen-Anhalt	2.551	2.569	2.752	2.695	+183	+7,1 %
7. Hessen, RLP, Saarland	1.803	1,799	1.959	1.883	+160	+ 8,9 %
8. Mecklenburg-Vorpommern	1.318	1.377	1.586	1.451	<b>+ 209</b>	<b>+ 15,2%</b>
9. Brandenburg, Berlin	1.308	1.307	1.397	1.313	+90	+ 6,9 %
10. Thüringen	928	917	979	913	+ 62	+ 6,8 %
<b>Deutschland gesamt</b>	<b>26.984</b>	<b>27.321</b>	<b>31.389</b>	<b>31.255</b>	<b>+4.068</b>	<b>+ 14,9%</b>
Alte Bundesländer	20.883	21.151	24.674	24.883	+ 3.535	+ 16,7 %
Region Nord 1)	10.883	10.117	12.722	12.921	+ 2.605	+ 25,5 %
Region Süd 2)	10.000	11.035	11.952	11.961	+ 917	+ 8,3%
Neue Bundesländer	6.102	6,169	6.714	6.372	+ 545	+ 8,9 %

*Sources : (BLE, 2018 ; Riester et al., 2014 et 2017)*

## **2. Comparaison des choix en France et en Allemagne dans le cadre de la Réforme de la PAC de 2013**

### **i. L'aide à la réduction de la production laitière : une incitation plus forte à la réduction de la production en France mais des effets tout aussi importants en Allemagne**

La dernière réforme de 2013 introduit des marges de manœuvre sans précédent pour les Etats-membres, dans la distribution des aides du 1er pilier de la PAC. Même pour les outils de régulation de marché qui subsistent, des marges de manœuvre nationales sont offertes, par exemple en 2016 pour la distribution et le montant d'aides à la réduction de la production laitière en cas de crise.

Ainsi, la crise de surproduction de 2014-2016 a conduit à l'activation en 2016 d'aides à la réduction de la production laitière : une aide de 14 centimes par litre de lait non produit pendant 3 mois (par rapport à une période de référence de l'année précédente) a été versée aux éleveurs par la Commission européenne. La France a complété de 10 centimes par litre de lait non produit, portant le montant à 24 ct/litre non produit, avec un plafonnement à 5% de réduction de la production totale, pour éviter une trop forte déstabilisation des marchés bovins allaitants par une arrivée massive de vaches de réforme laitières (Fink Kessler, Trouvé, 2018).

L'Allemagne, sur une position plus réservée par rapport à l'incitation à réduire la production, a octroyé une aide dans le cas non pas d'une réduction mais d'une non augmentation du volume total, à hauteur de 36 centimes par litre de lait produit sur un an. In fine, 152.000 tonnes soit 1,8% de la collecte réalisée lors de la période de référence ont été couverts par cette aide à la réduction en France, 232.000 tonnes soit 2,2% de la collecte en Allemagne. L'efficacité de la mesure a donc été relativement importante dans les deux pays, malgré ces choix de complément d'aide différents et sans doute parce que cette aide est venue soutenir opportunément des exploitations dans une période particulièrement difficile, des deux côtés du Rhin.

## **ii. Des choix de redistribution des aides 1er pilier plus complexes en France**

Bien d'autres marges de manœuvre nationales concernent les aides directes du 1er pilier de la PAC et leur distribution :

- seuil d'éligibilité aux aides directes selon une enveloppe et/ou une surface minimale par exploitation, définition d'un « agriculteur actif », définition des surfaces éligibles, en particulier des types de surfaces pâturées,
- choix, modalités et montants des aides couplées,
- égalisation plus ou moins importante des aides découplées entre exploitations d'une même région ou d'un même Etat-membre,
- niveau de majoration des aides pour les jeunes agriculteurs, majoration ou non des aides en zones de contraintes naturelles,
- plafonnement ou non des aides par exploitation, majoration ou non des aides sur les premiers hectares en faveur des petites et moyennes exploitations (sous la forme d'un « paiement redistributif »), aide spécifique ou non aux petites exploitations et choix du montant alloué...

De même, le transfert des aides du 1er vers le 2nd pilier peut monter jusque 15% et vice-versa pour les nouveaux Etats-membres. En cohérence avec ses choix précédents, la France utilise faiblement les options proposées (voir figure 15) :

(i) elle ne procède qu'à une harmonisation partielle et progressive des aides, à peine supérieure aux exigences minimales édictées par la réforme, à hauteur de 70% de l'écart entre le paiement de base de l'exploitation et la moyenne nationale, avec par ailleurs une limitation de la perte d'aides par exploitation à 30%. Le paiement de base s'élèvera en moyenne à 116 €/ha en 2019 (+85 €/ha de paiement vert), avec néanmoins des différences pouvant atteindre près de 90 €/ha entre exploitations selon les simulations réalisées à partir de données du RICA (Laroche-Dupraz, Piet, 2018). A l'inverse en Allemagne, le paiement de base, qui variait de 154 € à 191 € selon les Länder, convergera vers un montant uniforme de 175 €/ha dans toute l'Allemagne en 2019 (+85 €/ha de paiement vert, soit 260 €/ha de paiement découplé hors paiement redistributif et paiement jeune agriculteur) ;

(ii) la France opte bien pour le « paiement redistributif », c'est-à-dire l'augmentation des aides pour les premiers hectares en faveur des petites exploitations (dont elle a défendu le principe dans les négociations de la réforme). Mais elle choisit des modalités qui en affaibliront nettement l'effet (Chatellier, 2018) : elle applique ce paiement sur les 52 premiers hectares (et non les 30 premiers, comme la réforme le permettait), à hauteur d'environ 50 €/ha. En outre, elle applique la « transparence GAEC », c'est-à-dire la possibilité pour une exploitation en GAEC à x associés de percevoir ce paiement sur  $x * 52$  hectares (x pouvant aller jusque 10). Enfin, elle n'y consacre que 10% du budget des aides 1er pilier, loin des 20% prévus initialement décidés en France et très loin des 65% qui étaient possibles, sur pression notamment du syndicat céréalier majoritaire. Ce qui amoindrira nettement le ciblage sur les petites et moyennes exploitations. En Allemagne, ce paiement est lui aussi d'environ 50 €/ha, sur les 30 premiers hectares, puis de 30 €/ha sur les 16 hectares suivants, pour une enveloppe budgétaire de 7% des aides

directes 1er pilier : c'est un choix budgétaire encore moins ambitieux que celui de la France mais qui marque une relative inflexion par rapport aux choix allemands dans le cadre des précédentes réformes ;

(iii) la France et l'Allemagne majorent les aides aux jeunes agriculteurs, comme l'oblige la Commission européenne, en utilisant néanmoins 1% de l'enveloppe nationale au lieu des 2% qui étaient possibles. Cette aide est davantage ciblée sur les petites et moyennes exploitations en France, avec 70 €/ha versés sur les 34 1ers ha, sur 5 ans (avec transparence GAEC), contre 44 €/ha en Allemagne sur les 90 1ers ha ;

(iv) la France décide un transfert budgétaire de 3% du 1er vers le 2nd pilier, alors qu'il était possible de monter cette part jusque 15% et que la part budgétaire du 2nd pilier dans les fonds européens de la PAC prévus sur 2014-2020 avant transfert était plus faible en France qu'en Allemagne (18% contre 21%). L'Allemagne quant à elle a décidé d'un transfert de budget de 4,5% provenant du 1er pilier, creusant l'écart avec la France en ce qui concerne la part du 2nd pilier dans le budget de la PAC.

Contrairement à l'Allemagne qui n'a plus d'aides couplées, la France décide également de garder un maximum d'aides couplées : 15% du montant d'aides 1er pilier, pour les aides aux vaches allaitantes, aux veaux sous la mère et bio (670 millions €/an), les bovins lait (140 millions €/an), les ovins et caprins (140 millions €/an), les protéines végétales (150 millions €/an) et quelques autres productions végétales.

**Figure 15 Allocation du budget national (Henke et al., 2015)**

		Mio €	Paiement de base	Redistribution premiers hectares	Verdissement	Zones défavorisées	Jeunes agriculteurs	Paiements couplés
UE			→ 70%	→ 30%	30%	→ 5 %	→ 2 %	8% - 13% (+2%)
Allemagne	2015	4912,8	62 %	7 %	30%	-	1 %	-
	2016	4880,5						
	2017	4848,1						
	2018	4820,3						
	2019	4792,6						
France	2015	7302,1	49%	5 %	30%	-	1 %	15%
	2016	7270,7	44%	10%				
	2017	7239,0	44%	10%				
	2018	7214,3	44%	10%				
	2019	7189,5	44%	10%				

In fine, la France a procédé à une convergence partielle des montants entre exploitations. Mais le poids des références historiques pèse toujours sur cette distribution, amenant dans les exploitations spécialisées en production laitière bovine à des montants d'aides 1er pilier par hectare en moyenne bien supérieurs en 2013 pour les exploitations potentiellement les moins « vertueuses » sur le plan environnemental (Kirsch, 2017). Quant aux montants 2nd pilier, relativement faibles, ils ne peuvent compenser cette distribution des aides 1er pilier. Cette tendance est atténuée mais toujours effective dans les simulations effectuées pour 2019. A contrario, en Allemagne, en 2013 et de façon simulée en 2019, les montants d'aides par hectare sont bien plus élevés pour les exploitations plus vertueuses sur le plan environnemental, puisque les montants 1er pilier par hectare sont identiques et ce sont les aides 2nd pilier qui font la différence. Cette tendance à des montants plus favorables aux exploitations les plus « vertueuses » sur le plan environnemental en Allemagne (forte part de la surface en prairie, faibles charges en aliments extérieurs par UGB, faibles charges en intrants chimiques par hectare et en produits vétérinaires par UGB...) est très nette et en progression depuis 2009, année à laquelle a débuté pleinement la convergence des aides découplées.

De même, la France a fait des choix a priori plus en faveur des petites et moyennes exploitations qu'en Allemagne. Les résultats issus du RICA indiquent des montants d'aides totaux en 2016 par hectare moins élevés en moyenne pour les plus grandes exploitations, en France comme en Allemagne, mais au total et comme ces aides restent liées à la surface, les montants sont bien plus importants par exploitation et par

actif pour les plus grandes exploitations, en particulier en Allemagne (cf. figure 16). Ainsi, en Frise Orientale (André, 2018), les aides étant essentiellement versées par hectare quels que soient les choix de production (hormis les soutiens de l'agriculture biologique) et le paiement redistributif modifiant peu les distributions, les montants par hectare sont presque similaires d'un système de production à l'autre (de 277 à 293 €/ha, sauf système de production avec agriculture biologique). Il faut cependant noter que depuis 2016, les aides en agriculture biologique ont été augmentées (à 273 €/ha pour le maintien, 403 €/ha pour la conversion, sur les surfaces de terres arables comme de prairies), ce qui augmente fortement les montants d'aides totales par hectare (à 700 €/ha pour un système lait bio).

De ce fait, hormis pour les exploitations en bio, les montants d'aides totales sont d'autant plus élevés par actif agricole dans les exploitations avec une forte surface par actif. Le paiement redistributif, relativement faible, modifie peu cette distribution. Il est également intéressant de comparer les montants par actif. Les aides PAc étant versées par hectare et non par actif agricole, les exploitations en bovins allaitants, avec un faible emploi agricole par hectare, obtiennent les plus forts montants par actif (environ 28.000 euros en 2017). Ce qui leur permet, malgré une valeur ajoutée relativement faible par actif, de dégager des revenus familiaux relativement élevés et de se maintenir, avec essentiellement des prairies dans des espaces de tourbières et Natura 2000 protégés, ce qui peut s'avérer bénéfique du point de vue environnemental et de la diversification des productions dans une région très spécialisée en production laitière. En ce qui concerne les exploitations spécialisées en production laitière, les montants par actif sont les plus importants dans les plus grandes exploitations (200 à 500 vaches), avec le plus faible emploi agricole par hectare mais les plus forts rendements fourragers, production laitière par vache et par actif et revenus familiaux, avec des montants d'aides qui dépassent les 10.000 €/actif. Seules les exploitations laitières bio arrivent à des montants d'aides similaires voire supérieurs par actif, grâce aux montants élevés de l'aide à la conversion (mais ce ne sera plus le cas en phase de maintien, dans quelques années). A l'inverse, les systèmes de production qui ont des productions plus diversifiées, avec des ateliers d'engraissement de taurillons, de porcs (engraissement ou naissage-engraissement) disposent de plus faibles montants par actif (entre 7.000 et 9.000 €/actif), puisque l'emploi agricole par hectare est plus important. Enfin, les exploitations les plus diversifiées avec vaches allaitantes, vente directe, production maraîchère, ateliers de poules pondeuses, qui disposent de surface bien plus petites (de 20 à 45 hectares) pour une main d'œuvre importante, reçoivent des montants d'aides par actif encore moindres (1000 à 2000 euros), même en incluant des aides au maintien en bio. Ce qui pose question du point de vue des objectifs environnementaux, de maintien de l'emploi agricole sur le territoire et de diversification des productions face aux risques de chutes des prix dans ce territoire déjà très spécialisé en production laitière.

**Figure 16 Données économiques en Allemagne et en France, à partir du RICA européen (année 2016)**

Pays	Taille économique (production brute standard)	Total subventions d'exploitation (€)	Total subventions d'exploitation (€/ha)	Total subventions d'exploitation (€/actif)	Superficie Agricole Utilisée
Allemagne	25 000 - < 50 000 €	1.2608	620	12.123	20
	50 000 - < 100 000 €	16.768	548	12.898	31
	100 000 - < 500 000 €	32.528	445	20.587	73
	>= 500 000 €	159.440	406	95.473	393
France	25 000 - < 50 000 €	20.179	509	19.783	40
	50 000 - < 100 000 €	22.677	423	20.068	54
	100 000 - < 500 000 €	36.460	349	20.369	104
	>= 500 000 €	82.809	316	27.788	262



### **iii. Des choix en matière de verdissement qui restent peu contraignants**

Il est intéressant de se pencher sur les conditions affectées aux paiements verts (aides découplées devant désormais représenter 30% des aides directes du 1er pilier reçus par une exploitation) : (i) maintien du ratio prairies permanentes/SAU au niveau régional, avec non retournement des prairies sensibles, (ii) part minimale de surfaces d'intérêt écologique, (iii) diversification des cultures. Certaines conditions sont précisées au niveau national.

Il faut d'abord noter qu'en 2017, le rapport de la Cour des comptes européenne (2017), intitulé « Le verdissement : complexité accrue du régime d'aide au revenu et encore aucun bénéfice pour l'environnement », juge peu probable que le verdissement tel qu'il est actuellement mis en œuvre entraîne une amélioration significative des performances environnementales et climatiques de la PAC », avec l'estimation de « changements dans les pratiques agricoles [uniquement] sur quelque 5% de l'ensemble des terres agricoles de l'UE ».

En France comme en Allemagne, tous les types possibles de surface d'intérêt écologique ont été retenus, permettant une application la moins contraignante possible. En ce qui concerne les prairies permanentes, les deux pays ont opté pour une définition plus contraignante que la plupart des autres Etats-membres : la part de surface en prairie permanente qui ne doit pas être réduite de plus de 5% a été fixée au niveau régional. Mais l'Allemagne est allée plus loin, en obligeant tout éleveur, quel que soit le niveau de la part de surface en prairie permanente, à demander une autorisation pour retourner les prairies permanentes et à compenser cette perte par une nouvelle surface en prairie permanente. En France, l'autorisation n'est demandée que quand la part chute en-dessous de 3% et l'obligation de réimplantation de prairies quand elle chute en-dessous de 5%. A contrario, en ce qui concerne les prairies sensibles (ne pouvant pas être retournées), l'Allemagne a été moins volontaire que la France, ne classant que 55% des prairies permanentes des zones Natura 2000 (qui étaient visées) contre 63% en France, ce qui demeure néanmoins davantage que la moyenne de l'UE (51%) (Alliance environnement et Von Thünen Institute, 2017). In fine, il n'est pas possible de conclure que l'un des deux pays a été plus volontaire sur le verdissement, ni qu'ils l'ont été davantage que les autres pays européens : c'est certes le cas en ce qui concerne le maintien des prairies, mais pas en ce qui concerne les surfaces d'intérêt écologique.

Reste la condition de diversité des cultures, qui est la seule qui semble avoir pesé sur les pratiques des exploitations laitières en Frise Orientale : pour s'affranchir de cette obligation, certains ont augmenté leur surface en prairie pour qu'elle atteigne 75% de leur surface totale, dans les zones les moins propices aux céréales et maïs ensilage. Ailleurs (zone Ouest notamment), les éleveurs cultivent désormais quelques hectares de céréales pour la vente, en plus des prairies et du maïs. Ce qui n'empêche pas les éleveurs de continuer de cultiver une partie des surfaces de maïs sans rotation.

## **3. Comparaison des choix en France et en Allemagne concernant le second pilier de la PAC**

### **i. Construction du second pilier de la PAC : analyse comparée entre la France et l'Allemagne**

#### Les antécédents du 2nd pilier de la PAC

La politique socio-structurelle agricole (aides aux investissements, aux jeunes agriculteurs, à la cessation de l'activité agricole...) a été développée progressivement à partir des années 1960/1970, dans tous les pays européens. En Allemagne, un cadre national (le GAK) existe depuis 1969 pour « améliorer les structures agricoles », avec des mesures dites de « modernisation » mises en œuvre depuis 1973 : soutien aux investissements en élevage (machines, bâtiments...), soutiens à la sélection génétique et à

l'agrandissement des laiteries, aides aux départs anticipés des agriculteurs... Comme en France, ces plans de développement ont été mis au service d'un certain type d'exploitations : exploitations familiales, disposant déjà d'une taille et d'un capital relativement importants, avec une plus forte productivité du travail. Plus encore en Allemagne, les zones défavorisées sont exclues des aides aux investissements. Ces zones seront ensuite néanmoins soutenues par les aides spécifiques, mises en place dès les années 1970 dans les pays européens, visant à compenser les conditions de milieu et socioéconomiques plus difficiles. La France et l'Allemagne y consacreront des soutiens particulièrement importants (Bazin, 1992).

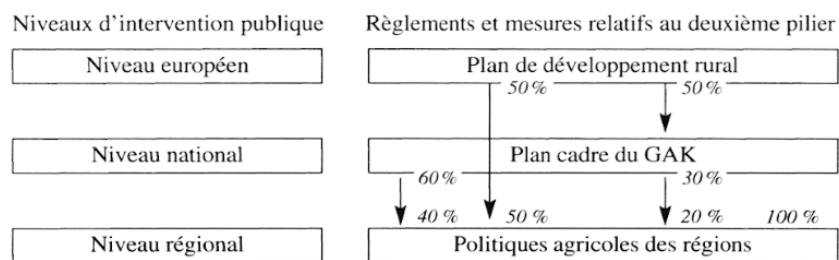
Les mesures agro-environnementales débutent avec les "programmes d'extensification" (règlement UE 1094/ 1988) qui, en combinaison avec le gel volontaire des terres, devaient contribuer à la réduction des excédents (céréales, viande) du marché commun. Dès lors, l'agriculture biologique est considérée comme une extensification éligible : c'est un premier pas vers le soutien de l'agriculture biologique. Sur cette base, les Länder du Sud de l'Allemagne établissent leurs propres programmes : le KULAP en Bavière et le MEKA au Bade-Wurtemberg.

A contrario, en France, le débat sur les conséquences environnementales de la « modernisation » de l'agriculture a commencé plus tardivement. Les associations de protection de l'environnement étaient encore relativement faibles dans les années 1990 et les préoccupations des pouvoirs publics davantage liées à la question de l'aménagement des territoires dans un contexte de dépopulation agricole. Ainsi, en 1985, une politique agro-environnementale restreinte est mise en place, à titre expérimental et ciblée sur des « zones sensibles » (article 19 du règlement 797). En 1992, à la faveur du règlement 2078/91, une prime herbagère, versée par hectare de prairie, est créée à destination notamment des élevages allaitants. Des programmes régionaux (réduction des intrants, conversion à l'agriculture biologique, extension des prairies...) seront également mis en œuvre, avec beaucoup moins d'ampleur néanmoins qu'en Allemagne. Ainsi, en 1995, 13.500 contrats de ce type ont été signés en France, contre 185.000 en Allemagne.

### Une régionalisation du 2nd pilier bien plus poussée en Allemagne

En Allemagne, la politique structurelle agricole est une tâche commune aux Länder. L'article 91a de la Loi constitutionnelle en 1969, visant « l'amélioration des structures agricoles et de la protection des côtes », instaure un partage de responsabilités entre les Länder et la Fédération. Une institution coordonne le tout : le PLANAK (Planning Committee for Agricultural Structure and Coastal Protection). Dans le PLANAK, le gouvernement fédéral et les Länder décident d'un plan-cadre annuel à la majorité qualifiée : le GAK. Ils déterminent la répartition des fonds entre les pays et les conditions d'éligibilité des mesures. Le gouvernement fédéral finance 60% des dépenses des Länder. La mise en œuvre des mesures relève de la responsabilité des Länder.

Depuis 1999 et l'instauration du 2nd pilier de la PAC, dans lequel s'inscrit la politique structurelle agricole, les Länder sont responsables (autorités de gestion) des programmes de développement rural régionaux et en charge de toute la mise en œuvre. Ils décident de la répartition de l'enveloppe européenne du 2nd pilier entre les mesures du règlement de développement rural européen et/ou du GAK. Les mesures peuvent s'inscrire dans le cadre uniquement du GAK, ou uniquement du 2nd pilier, ou les deux à la fois, ou encore dans aucun de ces cadres (cf. figure ci-dessous). Ainsi, la Bavière et le Bade-Wurtemberg poursuivent quelques programmes spécifiques hors du cadre du GAK, avec leurs fonds propres). Les procédures de cofinancement sont donc les suivantes (Trouvé, 2004) :



*En italique : part du cofinancement de chaque niveau dans les anciens Länder (hors zone 1)*

La mise en œuvre du 2nd pilier en Allemagne est donc bien davantage régionalisée, même si en France une décentralisation a été progressivement menée : passage d'un plan de développement rural national à des plans régionaux, avec néanmoins des mesures qui restent nationales (réseau rural, gestion des risques et « Partenariat européen pour l'innovation »), un fort cadrage national d'autres mesures importantes (aide aux zones défavorisées et dans une moindre mesure aides à l'installation, MAEC, aides au bio), des cofinancements étatiques importants qui orientent les décisions, et surtout des ressources budgétaires et humaines des collectivités régionales bien plus faibles que pour les Länder allemands.

### La réforme de 1999 du 2nd pilier et son application (périodes 2000-2006 et 2007-2013)

Le 2nd pilier, consacré au « développement rural » et financé par un fonds spécifique, le FEADER, permet de rassembler les mesures précédentes dans le cadre de programmes de développement rural de 7 ans (aides socio-structurelles, mesures agro-environnementales et aux zones défavorisées, aides au développement des zones rurales). Il représente environ 10% du budget de la PAC. Les mesures sont cofinancées par l'UE à hauteur de 50 % dans les anciens Länder et les régions métropolitaines de France et de 75 % dans les nouveaux Länder et les Départements d'outre mer.

La mise en œuvre de la nouvelle réforme agricole 2000 et du 2nd pilier a lieu en Allemagne sous un gouvernement rouge-vert et une ministre agricole du parti des Verts, Renate Künast. Par rapport à la période de financement précédente, les fonds destinés aux soutiens aux investissements agricoles ont été augmentés, ce qui en fait la priorité absolue du point de vue budgétaire. Ces aides permettent désormais de soutenir les exploitations à titre secondaire et celles situées dans des zones défavorisées, à la demande notamment des Länder du Sud. Le seuil d'investissements est abaissé, les projets de diversification d'activités (tourisme à la ferme, vente directe...) sont mieux soutenus et pour les plus grands investissements, des conditions de bien-être animal et d'environnement (pas d'étables entravées subventionnées, chargement maximal de 2 UGB/ha...) sont désormais appliquées. Dans le même temps, les aides pour les zones défavorisées sont réduites et les aides agroenvironnementales et à l'agriculture biologique augmentées. Ces grandes orientations ont été majoritairement maintenues par les gouvernements suivants. Au-delà de ces grandes orientations nationales, les programmes des Länder sont très différents (Trouvé, 2007).

En France, le "Plan de développement rural national PDRN" est adopté pour la période 2000-2006 avec 22 mesures (Berriet-Sollic, Daucé, 2001) en 20 régions (EU-COM 2003a). La mise en œuvre s'appuie sur la "Loi d'orientation" adoptée par les socialistes en 1999 (Ferret, 2000 ; Kroll, 2000). Son objectif principal est de maintenir l'emploi dans l'agriculture, d'entretenir les paysages et de produire des aliments de qualité. Une des particularités réside dans les contrats territoriaux d'exploitation (CTE), d'une durée de 5 ans et fondés sur un projet ou plan de développement de l'exploitation selon des objectifs socio-économiques et environnementaux, déclinant des mesures du 2nd pilier, avec environ 20% des fonds alloués à la France. Mais la signature de CTE ne durera que jusqu'en 2002. L'alternance de droite au gouvernement les abandonnera (EU-COM (2003 a und b).

La figure 17 donne les allocations des fonds (EU, fonds nationaux) du 2em pilier de la PAC dans la période 2000 -2006 (Règlement UE 1257/1999). En France, 85 % du fonds de l'UE (FEOGA section

garantie) vont au Plan national et 15 % aux 20 RDR régionaux (EU COM 2003a). Les fonds LEADER sont présentés séparément (financés par FEOGA section orientation). La France (Hexagone) compte environ 31 millions d'hectares de surface agricole, soit 1,6 fois plus que l'Allemagne (19 millions d'hectares). Toutefois, les ressources allouées au deuxième pilier sont plus de deux fois plus élevées en France (23,3 milliards versus 10 milliards en Allemagne). En raison de la modification de la structure et du financement des fonds de l'UE, les données ne sont toutefois comparables que dans une mesure limitée avec celles des périodes de financement suivantes (à partir 2014, cf. figure 17).

**Figure 17 Allocations des fonds européens du 2nd pilier de la PAC 2000- 2006 (EU-COM 2003 a,b)**

	Total (EU+fonds national) millions d'euro		EU en millions d'euros	
	Allemagne	France		Allemagne
PDR	9.548	22.729	PDR	9.548
Leader	450	536	Leader	450
Total	9.998	23.265	Total	9.998

La nouvelle période budgétaire de 2014 à 2020 (règlement (UE) 1305/2013)

Le budget de la PAC a subi une réduction entre les périodes budgétaires 2007-2013 et 2014-2020, avec néanmoins des répercussions différentes en ce qui concerne le 2Nd pilier entre France et Allemagne, puisque la première bénéficie en fait d'une augmentation et la seconde d'une diminution (cf. figure ci-dessous ; Dwyker et al. 2016, p 22). Par ailleurs, chaque Etat-membre peut désormais transférer jusqu'à 15 % des fonds du 1er pilier vers le 2Nd pilier : l'Allemagne a plus que compensé la réduction du financement. Quant à la France, elle a dégagé un transfert de 3% (puis 4,5% à partir de 2019) en plus des fonds supplémentaires qu'elle a reçus (cf. figure 18). In fine, l'Allemagne connaît (en euros courants) une augmentation de 4% des fonds européens 2nd pilier, la France de 50%.

**Figure 18 Allocations des fonds européens du 2nd pilier de la PAC (Source : Parlement européen, 2015)**

	FEADER 2007-2013 allocation définitive	EAFRP 2014-2020 allocation avant transfert	EAFRP 2014-2020 Allocation définitive après transfert	2014-2020 vs 2007-2013		
				(2)-(1)	(3)-(2)	(3)-(1)
	(1)	(2)	(3)	(2)-(1)	(3)-(2)	(3)-(1)
	Mio €	Mio €	Mio €	%	% c	%
EU	96.244	95.600	99.343	-0,7	+ 3,9	+ 3,2
Allemagne	9.080	8.303	9.446	-9,5	+14,9	+ 4
France	7.584	9.910	11.384	+ 30,7	+14,7	+ 50,1

Le budget de l'Allemagne comporte, au-delà des 1,3 milliards € par an du FEADER, 0, 7 milliards € au titre du cofinancement fédéral et Länder et 0,4 milliard € supplémentaires (ou « top up ») financés par quelques Länder (comme Bavière, Baden-Württemberg, Basse-Saxe...). Au total ceci représente 16,884 milliards € pour toute la période ou 2,412 milliards par an (BLE 2017).

En France, les 1,6 milliard € annuels ne sont complétés que par 0,7 milliard € nationaux, dont 40% par les collectivités régionales (Berriet-Sollic, Pham, 2018). In fine, l'effort budgétaire de la part de l'Etat français est donc légèrement plus faible qu'en Allemagne (cf. figure 19).

Il faut noter qu'en Allemagne, les efforts budgétaires sont très différents d'un land à l'autre (Henke et al., 2015 pp 70). Ainsi, la Bavière verse 3,6 milliards d'euros au titre du 2nd pilier, dont 1.516 million d'euros du FEADER, 1.116 du cofinancement fédéral (GAK et Länder) et 926 millions d'euros du Land de Bavière, hors de tout cofinancement.

**Figure 19 Budgets prévus annuels de la PAC sur 2014-2020**

	Allemagne	France
Budget annuel 2 <sup>nd</sup> pilier avec cofinancement nationaux et régionaux et cofinancements extra (« top up ») de quelques Länder	2,4 Mds €/an	2,3 Mds €/an
Budget annuel 1 <sup>er</sup> pilier	4,9 Mds €/an <sup>39</sup>	7,5 Mds €/an

La Basse-Saxe (+ Brême) arrive en deuxième position avec un volume de 2,3 milliards d'euros, dont 1.120 million provenant du FEADER, 506 millions d'euro du cofinancement fédéral (GAK et Länder) et 673 millions d'euro du Land de Basse-Saxe, hors de tout cofinancement. A titre de comparaison, des Länder comme la Thuringe, la Saxe, le Mecklembourg-Poméranie occidentale et le Brandebourg n'apportent pas de fonds supplémentaires hors du 2<sup>nd</sup> pilier financé par FEADER/GAK et Land.

## ii. Comparaison des priorités française et Allemande sur les deux dernières périodes

Les six priorités fixées (cf. ci-dessous) fixées au niveau européen correspondent chacune à un ensemble de mesures. Peu de contraintes s'appliquent à la répartition des budgets par les Etats-membres et les régions: 30 % des fonds du FEADER a minima doivent être consacrés à l'environnement et au climat, 5 % à l'approche Leader.

### Les six priorités

P1: transfert de connaissance et innovation

P2: viabilité et compétitivité des exploitations, gestion durable des forêts

P3: organisation de la chaîne alimentaire, transformation et commercialisation

P4: renaturer, préserver et renforcer les écosystèmes liés à l'agriculture et à la foresterie

P5: promouvoir l'efficacité des ressources

P6: développement économique, inclusion sociale

Une comparaison entre France et Allemagne (cf. figure 20) montre que la priorité 4 (« Restaurer, préserver et renforcer les écosystèmes liés à l'agriculture et à la forêt») est la priorité première pour les deux pays (60 % du financement total en France, 50 % en Allemagne ; (Dwyker et al. 2016, pp40 et 71). Mais de fortes différences existent entre Länder allemands, la Bavière y consacrant par exemple une part bien plus importante de fonds que la Basse-Saxe, qui mise davantage sur la priorité 3 ("Organisation de la chaîne alimentaire, transformation et commercialisation"). La priorité 2 est la deuxième priorité en France sur cette période avec un peu moins de 20 %, avec des régions misant particulièrement sur cette priorité (cas de la Bretagne). En Allemagne, les Länder y consacrent moins de fonds, en moyenne entre 5% et 18 % des fonds.

**Figure 20 Répartition des fonds du deuxième pilier prévus au titre des objectifs P1 à P6 (2014-2020) dans certaines régions françaises et allemandes**

	Total / Mio €	P1	P2	P3	P4	P5	P6	M 20
Bavière	3.631	0 %	13,03%		55,13%	10,69%	20,74 %	0,42%
Saxe-Basse/HB	2.320	0%	13,78%	27,20%	28,16%	4,96%	25,09%	0,81%
Bretagne	681	0%	36,07%	12,52%	39,09%	3,65%	7,51%	1,16%
Midi-Pyrénées	1.905	0%	16,58%	3,55%	68,06%	3,90%	7,11%	0,89 %

Source: EU-Com: Factsheets 2014-2020 on RDP

A contrario, la priorité 6 est nettement plus financée en Allemagne avec 24% des allocations financières, qui a une longue tradition de financement des mesures de développement rural hors secteur agricole dans le cadre du 2nd pilier.

Si l'on considère la répartition des financements plus précisément entre mesures (cf. figure 20 et 21), il apparaît que la mesure la plus importante budgétairement en France est l'aide aux zones défavorisées (36%), alors que cette part n'est que de 11,5 % en Allemagne. Mais de grandes différences existent là encore entre régions selon la proportion de zones défavorisées (mesure 13): tandis que la mesure est quasiment inexistante entre Bretagne, elle occupe 55 % du budget en Midi-Pyrénées, et près de 30% du budget en Bavière. Dans son ensemble, l'Allemagne semble avoir davantage mis sur les mesures 10 « agro-environnementales et climatiques » (20% environ du budget 2nd pilier contre 11% en France) plutôt que sur les aides aux zones défavorisées. Des différences nettes apparaissent également dans les choix de soutien à l'agriculture biologique (mesure 11), bien plus marqué en Allemagne (plus de 11% du budget du 2nd pilier contre 5% en France), avec néanmoins des choix marqués selon les Länder (en Bavière 16%, en Basse-Saxe – comme en Bretagne 6%). A contrario, l'aide aux jeunes agriculteurs (aides hors de la mesure 4 – en mesure 6 « développement des exploitations) est bien plus développée en France (presque 9% du budget et même 13% en Bretagne) plutôt qu'en Allemagne (0,5 % du budget). Étant donné que la transmission de l'exploitation agricole en Allemagne s'effectue dans le cadre du droit successoral, elle n'est pas aussi fortement soutenue par l'État que la transmission de l'exploitation agricole en France (achat de l'exploitation aux parents).

**Figure 21 Comparaison des répartitions budgétaires nationales**

		<b>France</b>
Mesure 10: MAEC	(1) 20,5 %	(3) 11,5 %
Mesure 4: investissements	(2) 16,2 %	(2) 18,3 %
Mesure 13 :zones défavorisées	(3) 11,5 %	(1) 36,0%
Part du budget	→ 48,2 %	→ 65,8 %
Mesure 11 : agriculture biologique	(4) 11,4 %	5,0 %
	Baviere : 15,7%	Midi_Pyrénées 4,7%
	Basse-Saxe 6,0 %	Bretagne 6,0 %
Mesure 6 : développement	0,5 %	(4) 8,8%

Plusieurs études ont tenté d'identifier de grands types de stratégies de développement agricole et rural à partir de la répartition budgétaire des aides du 2nd pilier (voir par exemple Dwyker et al., 2016 ; Trouvé et al., 2013).

La Bavière, tout comme Midi-Pyrénées, apparaissent comme des régions avec une relativement forte part de zones classées comme défavorisées, et qui misent sur une panoplie de mesures du 2nd pilier pour compléter les revenus des exploitations, en particulier les petites et moyennes exploitations et celles de montagne. Ainsi, les montants des aides agricoles de la Bavière sont relativement importants et proviennent en partie de financements spécifiques régionaux, en dehors du 2nd pilier. Ce choix peut s'expliquer par le fait que l'électorat agricole est essentiel pour le parti de la CSU au pouvoir et que l'agriculture occupe une place importante dans les politiques régionales. Les conditions d'éligibilité de ses aides favorisent davantage les petites et moyennes exploitations. La Bavière justifie ses aides par l'importance centrale de l'agriculture et de ses fonctions environnementales et sociales dans le développement rural et par la nécessité de maintenir des petites et moyennes exploitations relativement nombreuses, avec une plus faible productivité du travail et de plus faibles rendements que dans le reste de l'Allemagne, beaucoup de pluriactifs et une diversification de leurs activités, occupant une place plus importante sur les plans social, culturel, politique et économique (notamment pour le tourisme). Une majorité de ses aides concerne la rémunération des agriculteurs pour leurs fonctions environnementales et d'aménagement du territoire, par le biais à la fois des aides agro-environnementales et aux zones défavorisées. Mais les aides socio-structurelles sont également importantes (Trouvé, 2007).

A contrario, la Bretagne et la Basse-Saxe, qui disposent d'exploitations de taille plus importante, en particulier dans le secteur laitier, avec une plus forte productivité du travail, utilisent les fonds du 2nd pilier comme une opportunité pour renforcer cette productivité du travail, les rendements laitiers et par hectare, favoriser les investissements dans les moyennes et grandes exploitations, tout en compensant, en particulier en Bretagne, par certaines mesures les répercussions négatives d'une telle stratégie de développement (mesures agro-environnementales et soutien à l'agriculture biologique). Ainsi la Basse-Saxe alloue depuis longtemps une majorité de ses fonds aux aides à l'investissement (presque 18 %) ou encore au remembrement. Mais ce qui la distingue surtout est de consacrer plus du tiers de son budget du 2nd pilier au « développement rural intégré », c'est-à-dire à des soutiens qui ne sont pas versés directement et spécifiquement à des bénéficiaires agricoles mais aux communes (mesure 7 et LEADER : construction de routes rurales, développement des villages avec la préservation des zones humides, des bâtiments historiques voir : Schievelbein, 2001; Knieling u. Rahlf; 2001; Hahne, 2007, DBV, 2015).

**Figure 22 Comparaison de la répartition budgétaire nationale et régionale du 2nd pilier (2014-2020) (Dwyer et al., 2016 et nos propres calculs)**

	France*	Bretagne	Midi-Pyrénées	Allemagne	Bavière	Basse-Sax
Mesure 1 : Transfert de connaissances et actions d'informat	0,5%	0,5%	1,0%	0,8%	0,0%	3,5%
Mesure 2 : Service de conseil, d'aide à la gestion agricole et de remplacement sur l'exploitation	0,6%	0,0%	1,1%	0,7%	0,0%	0,6%
Mesure 3 : Systèmes de qualité applicables aux produits agricoles et aux denrées alimentaires	0,4%	0,1%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%
Mesure 4 : Investissements physiques	18,3%	42,4%	13,5%	16,2%	12,3%	17,7%
Mesure 5 : Catastrophes naturelles et mesures de prévention	0,1%	0,0%	0,0%	3,6%	0,0%	6,0%
Mesure 6 : Développement des exploitations agricoles et des entreprises	8,8%	13,0%	5,5%	0,5%	3,0%	0,0%
Mesure 7 : Services de base et rénovation des villages dans les zones rurales	7,5%	4,6%	5,0%	15,4%	5,3%	28,2%
Mesure 8 : Investissement dans le développement des zones forestières	2,1%	0,0%	0,9%	1,9%	0,0%	0,0%
Mesure 9 : Mise en place de groupements et d'organisations de producteurs	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mesure 10 : Agroenvironnement - climat	11,5%	21,7%	4,7%	20,5%	30,4%	17,5%
Mesure 11 : Agriculture biologique	5,0%	6,0%	4,7%	11,4%	15,7%	6,0%
Mesure 12 : Paiements au titre de Natura 2000 et de la directive cadre sur l'eau	0,0%	0,1%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%
Mesure 13 : Paiement en faveur des zones soumises à des contraintes naturelles	36,0%	0,1%	55,0%	11,5%	29,5%	6,1%
Mesure 14 : bien-etre des animaux	0,0%	0,0%	0,0%	0,8%	0,0%	1,7%
Mesure 15 : Services forestiers	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
Mesure 16 : Coopération	1,5%	1,4%	0,9%	1,46%	0,2%	3,2%
Mesure 17 :	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mesure 18 :	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Mesure 19 : LEADER	6,1%	7,3%	6,0%	11,9%	5,8%	7,9%
Mesure 20 : Assistance technique et réseau	1,4%	1,8%	1,3%	2,4%	0,6%	1,7%
	100%	100,0%	100%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>TOTAL/an</b>	<b>2.230</b>	<b>95</b>	<b>276</b>	<b>2.021</b>	<b>376</b>	<b>232</b>
<b>Total 2014-2020 Mio €</b>	<b>15.612</b>	<b>658</b>	<b>1.932</b>	<b>14.151</b>	<b>2.632</b>	<b>1.626</b>
* France budget: Hexagone et outre-mer						

### iii. Comparaison des modalités de quelques grandes mesures

#### Les aides aux investissements

Comme en France, les aides aux investissements sont très anciennes en Allemagne et datent des années 1950. De façon comparables, elles étaient ciblées sur les exploitations les plus grandes, en vue d'une « modernisation » des structures (cf. § 3.1.) jusqu'aux années 1990. Ensuite, des critères environnementaux et de bien-être animal (à partir de 2000) ont été progressivement ajoutés en Allemagne. Ainsi depuis 2014, il y a deux niveaux d'aides dans le plan national (GAK) et les PDR de Basse-Saxe et Bavière : le niveau de base et le niveau supérieur de bien-être des animaux. Au niveau supérieur le taux d'aides est 40% (stabulation libre avec enclos ou pâturage régulière). Le taux d'aides de base est 20% des investissements aidés. Les plafonds d'investissements aidés, couverts à hauteur de 20% par les fonds publics, sont très élevés (2 million d'euros (GAK), 1 million d'euro en Basse-Saxe/750.000 € en Bavière - contre 200.000 euros en Bretagne au maximum, en cas de GAEC à 3 associés ou plus, avec un taux d'aide de base de 25%). (cf. Figure 1 Annexe 2). Le seuil d'investissements aidés est également plus élevé (20.000 euros contre 15.000 euros en France), ce qui conduit à privilégier, encore davantage qu'en France, les moyennes et grandes exploitations. Le profil des exploitations et des projets éligibles s'est également élargi : ouverture à la diversification des revenus agricoles par la transformation, la commercialisation en vente directe, l'offre touristique, le développement d'énergies renouvelables... Les Länder se reposent en général sur les modalités de la mesure prescrites par le GAK. Les orientations prises dans les Länder sont néanmoins variables.

En Bavière (comme en Basse-Saxe), les aides aux investissements ont été massivement versées aux exploitations laitières pour la construction de stabulations libres : au nom du bien-être animal, les aides ont accompagné le passage d'étables entravées aux stabulations libres. Au cours de la période de financement 2014-2020, la Bavière a d'ailleurs abaissé un peu le plafond d'aide à 120.000 euros. Les investissements de type diversification (magasins agricoles, transformation à la ferme par exemple) ont également été fortement soutenus en Bavière : ils représentent 20 % des soutiens à l'investissement (minimum 25.000 € /max. 250.000 €) sont aidés. Les soutiens à l'agriculture biologique quant à eux rassemblent 30 % des soutiens. Le taux d'aides pour les soutiens aux investissements de diversification (plafond d'investissement aidés : minimum 10.000 €) est 25 %.

En Basse Saxe, les soutiens à l'investissement ont été particulièrement mobilisés pour favoriser l'adaptation à l'après quota. Les soutiens à l'agrandissement des exploitations laitières et l'augmentation de leur production ont été massifs au cours de la période budgétaire 2007-2013 : la construction de stabulations libres - mais aussi l'expansion des capacités de transformation des laiteries régionales - ont été fortement aidées. Ainsi en Frise Orientale, entre 2007 et 2013, une partie importante des exploitations laitières de la région d'étude ont utilisé ce programme pour construire une nouvelle stabulation libre et acheter des robots de traite, dans un contexte favorable de prix du lait relativement élevés sur cette période. 54 % des 51 millions d'euros par an du programme d'investissement agricole de Basse-Saxe ont ainsi été consacrés à l'élevage laitier. 1.734 exploitations laitières ont été soutenues dans la construction de stabulations pour 22 % des vaches touchées. Cela s'est traduit par un accroissement du cheptel + 22% de vaches ! (Tietz et al. 2016).

A partir de 2012, le critère du bien-être animal a été renforcé en Basse-Saxe. En outre, depuis 2014 le gouvernement Verts-parti socialiste en Basse-Saxe applique des conditions plus contraignantes du point de vue environnemental, ce qui paraît freiner l'activation de cette mesure, du moins par les exploitations laitières de Frise-Orientale.

La France a renforcé quelque peu sur la période budgétaire 2014-2020 les aides aux investissements, à travers les plans pour la Compétitivité et l'Adaptation des Exploitations agricoles (PCEA), ce qui suggère un soutien tardif à l'adaptation à l'après quota. Suite au plan agroécologique pour la France, une nouvelle



priorité est annoncée vis-à-vis des démarches agro-écologiques, en particulier dans le cadre de Groupements d'Intérêt Economique et Environnemental (GIEE). Les sous-mesures sont déclinées dans chaque plan de développement rural régional pour être adapté aux enjeux spécifiques régionaux.

### Mesures agro-environnementales-climat (MAEC)

La Basse-Saxe consacre 17% du budget du 2nd pilier aux mesures agro-environnementales (cf. figure 23), avec des mesures non zonées qui visent (i) l'utilisation extensive de surfaces herbagères (montant de base 170 €/ha, pas d'utilisation d'engrais minéraux azotés et de produits de protection des plantes, pas de fauchage avant le 25 mai), (ii) le maintien des pâturages de pente (montant de base 200 €/ha), (iii) le maintien de prairies naturelles riches en espèces (montant de base 190 à 310 €/ha). Mais ces mesures paraissent être très peu adoptées par les exploitations laitières des zones les plus productives, comme c'est le cas en Frise Orientale, où seules les exploitations en bovins allaitants en zone Natura 2000 ont adopté ce type de mesures.

En Frise Orientale, la surface en prairies continue de diminuer progressivement par rapport aux cultures, ceci depuis les années 1970 avec l'implantation du maïs. Certes, l'ancien gouvernement du Land (vert-rouge) de Basse-Saxe a lancé un programme sur le lait de pâturage (géré par le Grünlandzentrum Niedersachsen), valorisé et soutenu par la coopérative Ammerland en Frise Orientale. 120 jours de pâturage sont demandés. Mais la plupart des éleveurs y souscrivent, sans avoir changé leurs pratiques, malgré une ration à base notamment de maïs et d'herbe ensilés identique été comme hiver.

En Bavière, où la part des MAEC dans le budget du 2Nd pilier est bien plus importante (plus de 30%), les MAEC ont une longue tradition dans le cadre du „programme KULAP“. Le maintien des prairies est une priorité : utilisation extensive des surfaces herbagères, fauche de pâturages en pente... Mais comme en Basse-Saxe, cette aide n'est acceptée que par une part très faible des exploitations laitières en raison de contraintes élevées. La Bavière a donc mis en place ses propres programmes destinés aux exploitations laitières, qui sont financées par le Land lui-même : pâturage d'été (prime de pâturage), Heumilch (« lait de foin »)... La Bavière est ainsi un leader dans la production de lait biologique et de « lait de foin » en Allemagne (Huber, Heyne u. Kastner, 2016).

### Aides à l'agriculture biologique

Suite à la crise de l'ESB à la fin des années 1990, puis à la nomination d'une ministre „verte“ de l'Agriculture, un programme fédéral pour l'agriculture biologique a été adopté en 2001 (sur le modèle du Danemark). Doté d'environ 30 millions d'euros par an, non seulement la recherche devrait être renforcée, mais surtout le transfert de connaissances aux producteurs et l'information des consommateurs. Le programme a apporté son soutien à tous les acteurs de la production biologique, producteurs, transformateurs et grossistes. Le programme a été étendu à d'autres formes d'« agriculture durable » en 2010. Ceci a conduit à un développement de l'agriculture biologique beaucoup plus tôt qu'en France. Ce soutien se poursuit dans les Länder avec la création de régions éco-modèles, notamment en Bavière (12 régions) où existe aussi, comme en Hesse, des labels de qualité pour les produits biologiques de la région afin de promouvoir la transformation et la vente régionales.

Le soutien de l'agriculture biologique a gagné en importance dans les deux pays. Toutefois, les parts dans le budget restent différentes, avec une part bien plus importante du budget consacré au bio en Allemagne. L'importance politique accordée à l'agriculture biologique se reflète également dans les différents montants par hectare, notamment de prairie et surtout en Bavière (cf. figure 23). En Bavière, ces aides appuient un développement très fort de la production de lait bio. En Basse-Saxe, le nombre de conversions reste relativement faible, les exploitations présentant pour la plupart une très forte productivité du travail et à l'hectare, compensant un prix du foncier très élevé, avec peu voire pas de pâturage.

**Figure 23 Aides à l'agriculture biologique**

	France* 2015- 2010	Bretagne	Midi- Pyrénées	Allemagne	Basse-Saxe**	Bavière***
<b>Conversion</b>						
Prairies	130 €	130 €	130 €	250 €	(364€ ) depuis 2016 403 €	350 €
cultures annuelles	300 €	300 €	300 €	250 €	(364€ ) depuis 2016 403 €	
<b>Maintien</b>						
Prairies	90 €	90 €	90 €	210 €	234 €	273 €
cultures annuelles	160 €	160€	160 €	210 €	234 €	
*Ministère d'Agriculture, 2018, ** www.ml.niedersachsen.de *** StMELF: Kulap-Programm						

#### Aides aux zones défavorisées

Comme en France, cette mesure revêt traditionnellement en Allemagne une grande importance car elle soutient les revenus directement et avec relativement peu de conditions. Elle est donc importante pour les exploitations laitières des régions étudiées en zones défavorisées. Les montants sont toutefois plus faibles en Basse-Saxe qu'en zone défavorisée simple française (en Frise Orientale 45 €/ ha jusqu'à 30 ha, 35 €/ ha de 30 à 50 ha, 25 €/ ha de 50 à 100 ha). Surtout, à la suite de la re-classification des zones et d'un changement politique au sein du gouvernement du Land, cette mesure a été supprimée en Basse-Saxe depuis 2018 sans remplacement, ce qui conduit à une perte importante estimée à environ 3.000 euros par exploitation en Frise Orientale.

#### Mise en place de la directive nitrates

La Directive Nitrates n° 91/676/CEE pour protéger la qualité de l'eau a été mis en place en Allemagne par le "Düngegesetz" et la "Düngeverordnung" (règlement et ordonnance). Chaque région (Land) est responsable de la mise en place des programmes d'actions. L'ensemble du territoire allemand est classé en zone vulnérable. Jusqu'en 2013 les exploitations bénéficiaient d'une possibilité de déroger à la limite des 170 kg d'azote par ha (Derogationsregelung). Mais seul un faible nombre d'exploitations avait fait une demande pour en bénéficier <sup>40</sup>

En Allemagne, environ 18 % des points de mesure représentatifs du réseau de surveillance des eaux souterraines de l'AEE (réseau de surveillance de l'Agence européenne pour l'environnement) ont une teneur en nitrates supérieure au seuil de 50 mg par litre.<sup>41</sup> Parmi les sites de surveillance, qui sont établis aux points de captage où dominent les activités agricoles (terres arables, prairies et cultures spéciales comme les légumes), environ 28 % des points de mesure dépassent la valeur seuil. L'évaluation de l'état des eaux souterraines au titre de la directive cadre sur les eaux de l'Union européenne (DCE) révèle que 27,1 % des 1200 nappes d'eau souterraines allemandes sont également en mauvais état chimique (valeur seuil de 50 mg de nitrate par litre dépassée). Si l'on compare l'évolution de la pollution par les nitrates au cours de la période 2008-2011 avec celle de la période 2012-2014 sur la base des données du nouveau réseau de surveillance des nitrates, il n'y a pratiquement aucun changement dans la pollution des eaux souterraines.

La Commission européenne avait déjà engagé une procédure d'infraction contre l'Allemagne en octobre 2013 et avait finalement introduit un recours devant la Cours de justice de l'UE en octobre 2016. L'Allemagne n'a pas pris de mesures plus strictes contre la pollution de l'eau. Il était donc urgent de modifier l'ordonnance relative aux engrais du 10 janvier 2006 (Düngeverordnung). Accélérée par cette action en justice, la nouvelle loi sur les engrais (Düngegesetz) a finalement été adoptée en mai 2017 et

<sup>40</sup> Bouyssière et al. / CNE: Economie de l'élevage. Fiche environnement en europa dur nord, 2015,septembre 2015, N 460, „Lait en europe du nord.“ S. 349

<sup>41</sup> <https://www.umweltbundesamt.de/faqs-zu-nitrat-im-grund-trinkwasser#textpart-1>

la nouvelle ordonnance relative aux engrais (Düngerordnung) le 2 juin 2017. Ce nouveau règlement a été considéré comme un mauvais compromis. L'agriculture allemande produit tout de même - d'où la critique à l'égard du règlement - un excédent d'azote de 100 kilogrammes par hectare. La densité de bétail par hectare est également trop élevée et 28 % des points de mesures dans les régions où dominent les activités agricoles dépassent la valeur seuil de 50 mg de nitrate par litre dans les eaux souterraines. C'est pourquoi l'UE a de nouveau appelé à une adaptation ou à une révision plus poussée de l'ordonnance relative aux engrais.

En janvier 2019, le gouvernement fédéral a présenté une proposition qui prévoit, entre autres, que dans les "zones rouges", il faut utiliser 20 % d'engrais en moins que les besoins calculés pour les cultures (ce qui équivaut à une révision des références utilisées jusque-là).

Les exploitations laitières allemandes ne sont généralement pas considérées comme des sources importantes de surplus d'azote. Les nouvelles exigences leur posent néanmoins les défis suivants :

- L'utilisation d'engrais organiques est généralement limitée à 170 kg N par hectare. Auparavant, cette limite ne s'appliquait qu'aux engrais d'origine animale provenant de l'exploitation elle-même alors que maintenant, les résidus de fermentation des usines de biogaz ainsi que le compost et les boues d'épuration doivent être inclus dans la limite opérationnelle de 170 kg d'azote organique.
- L'élimination de la dérogation - c'est-à-dire l'augmentation du prélèvement jusqu'à 250 kg azote- par la nouvelle ordonnance relative aux engrais met les exploitations laitières intensives sous pression : en limitant la quantité d'azote à appliquer à 170 kg d'azote provenant d'engrais organiques, les exploitations agricoles de plus de 2,5 UGB/ha doivent acheter des engrais minéraux supplémentaires afin d'obtenir la quantité et la qualité des fourrages grossier et le rendement laitier souhaité. En même temps, ils doivent vendre du lisier, car il n'est plus permis de l'épandre en totalité. Cette pression conduit certains à demander une réactivation de la dérogation à partir de 2020.
- Les exploitations à orientation fourragère auront un avantage, car la quantité d'engrais produite est calculée en fonction du rendement laitier (pour l'élevage de bovins laitiers sans pâturage). Par exemple, on suppose qu'une vache d'une production de 6 000 kg de lait par an rejette 100 kg d'azote, tandis qu'une vache de 12 000 kg de lait par an rejette 152 kg d'azote. Seulement 25 % de cette quantité est créditée pour le pâturage, tandis que 70 % est créditée pour l'épandage de fumier liquide.<sup>42</sup>
- La période d'épandage du fumier sur les prairies a également été réduite.
- Les exploitations laitières intensives de plus de 2,5 UGB/ha doivent établir un bilan des flux de matières pour l'azote et le phosphore à partir de 2023.
- À partir de 2025, l'épandage de lisier liquide ne pourra être effectué que sur les prairies équipées d'un distributeur à tuyaux ou une rampe pendillard ou un injecteur par soc car cela endommage la couche végétale et entraîne une forte contamination du fourrage par les bactéries du sol.
- L'augmentation des capacités minimales de stockage (six mois pour le lisier, deux mois pour le fumier solide et le compost (à partir de 2020) implique des investissements considérables pour les exploitations. Il en va de même pour la technique d'épandage requise (ou le recours à des entrepreneurs).

L'absence de dérogations (par exemple pour les exploitations de moins de 2 UGB/ha ou de moins de 80 kg azote par hectare) constitue un problème pour les petites exploitations, qui ont jusqu'à présent peu contribué à la situation d'excédent d'azote mais vont néanmoins devoir investir dans ces techniques d'épandage. Les exploitations à faible risque ne sont donc pas récompensées. Ainsi les mesures choisies interrogent : au lieu de s'efforcer de réduire le cheptel dans ces régions, la construction de nouvelles installations de stockage de lisier sera subventionnée et le tourisme du lisier augmentera - ainsi que la pression sur les terres (terres louées).

---

<sup>42</sup> Poppinga et al. (2019): Jahr eins mit der novellierten Düngerordnung. Erste praktische Erfahrungen und eine Übersicht der Stellungnahmen. In: Der Kritische Agrarbericht 2019, AgrarBündnis (Hg.), Hamm, S. 171-181S

La situation en Basse-Saxe est particulièrement problématique en raison de la forte densité animale. L'évaluation de l'état chimique des eaux souterraines montre, que 60 % de toutes les nappes d'eau souterraine dépassent la valeur seuil de 50 mg/L (pour comparer : en Schleswig-Holstein 49 %, Rhénanie-du-NordWestphalie et Saxe 38%).<sup>43</sup> Les modalités régionales d'application sont toujours en débat.

En Bavière <sup>44</sup>, l'ordonnance relative aux engrais a été transposée par l'ordonnance sur les exigences particulières en matière de fertilisation et de facilitation de la fertilisation (Ausführungsverordnung Düngeverordnung – AVDüV) et s'applique depuis le 1.12.2018. En Bavière, seules quelques régions (20% de la SAU de la Bavière) ont une densité animale supérieure à 1,5 UGB par hectare. Dans ces zones classifiées comme "zones rouges", des contraintes accrues vont y être mises en place. Dans les "zones vertes" (80%), par contre, il y a un relâchement des contraintes. L'obligation de documentations (évaluer les besoins en fertilisation, comparaison des éléments nutritifs) est maintenant restreinte aux exploitations de plus de 30 hectares SAU (au lieu de 15 hectares SAU précédemment).

#### **iv. Soutien à l'énergie produite sur les exploitations**

La production d'énergies renouvelables fournit 11 % de l'électricité produite en Allemagne. Il est dit que c'est un "véritable troisième pilier de l'agriculture aussi important que le 1er pilier de la PAC" (Bouyssière et al., 2015)

La loi sur les sources d'énergie renouvelables (EEG) est entrée en vigueur en 2000 et a été considérablement modifiée en 2004, 2009 et 2012. Entre 2004 et 2009 en particulier, l'EEG a donné aux agriculteurs une incitation majeure à investir dans des installations de biogaz. Au départ, le contrat était garanti pour une période de 20 ans, pour un prix de rachat de l'électricité relativement élevé. En 2012, l'EEG a été fondamentalement modifié pour réduire les effets négatifs sur l'environnement (culture du maïs) et la hausse du prix du foncier. Depuis 2012, l'utilisation de déchets organiques (lisier, fumier) et la construction d'installations plus petites (75 kW) ont été encouragées. L'utilisation de maïs a été plafonnée à 60% de la masse utilisée totale dans les nouvelles installations et les tarifs ont baissé de 10 %. En 2014, l'EEG a de nouveau été modifié et, à partir du 1er janvier 2015, l'augmentation de la production d'énergie renouvelable a été plafonnée à 100 MW par an et le tarif pour les installations de plus de 100 kW a été réduit de manière dégressive (Torries, 2016). Les tarifs préférentiels sont supprimés pour les nouvelles installations (les contrats en cours ne sont pas touchés). Cela a considérablement ralenti l'expansion des installations de biogaz (Appel et al., 2016, Bouyssière et al. 2015).

En 2014, il y avait ainsi 14 572 installations de biogaz en Europe, dont 9.000 en Allemagne (Torrijos 2016). 85% de ces installations sont exploitées par des agriculteurs (Appel et al., 2016), mais sous des formes très différentes. Les petites installations jusqu'à 250 kW sont exploitées dans des exploitations agricoles individuelles, les installations de 500 kW et plus sont généralement exploitées conjointement par les agriculteurs et les très grandes installations sont construites par des prestataires financiers avec la participation contractuelle des agriculteurs. Les installations de plus de 1 500 kW sont également construites et exploitées par les fournisseurs d'énergie eux-mêmes (Staub, 2011). Ces grandes installations ont pris le pas sur celles créées par des exploitations agricoles.

Trois Länder (Basse-Saxe, Bavière et Baden-Württemberg) concentrent 60% des installations de biogaz. Ainsi, la production subventionnée de biogaz a une influence considérable sur les structures agricoles et la situation économique et sociale de l'agriculture. Ce sont essentiellement des exploitations laitières (entre 5.000 et 6.000 en Allemagne), qui ont investi dans des unités de biogaz (de 100 à 500 kW). La

<sup>43</sup> (aus: Christina Aue (2017) Grenzen und Möglichkeiten des Grundwasserschutzes. Über steigende Nitratwerte und erfolgreiche Kooperationen zwischen Wasserwirtschaft und Landwirtschaft. In: Der Kritische Agrarbericht 2ß017, Hamm, AgrarBündnis HgF, S. 163-168)

<sup>44</sup> <https://www.lfl.bayern.de/iab/duengung/207027/index.php>

production de biogaz est devenue un pilier économique pour les exploitations laitières si elles ont un accès suffisant à la terre et ont pu faire les investissements nécessaires, ce qui est le cas d'une petite partie des exploitations laitières étudiées en Frise Orientale. Le méthaniseur est alors alimenté par le lisier et du maïs, ce qui permet de dégager une valeur ajoutée supplémentaire estimée à 4000 euros/ha (pour une exploitation type de 80 hectares). Malgré ces résultats économiques, une partie de ces éleveurs arrivent à la fin de leur contrat et s'interrogent sur la poursuite de cette activité car les conditions des nouveaux contrats s'avèrent beaucoup moins favorables.

Enfin, beaucoup d'exploitations laitières ont aussi investi dans l'installation de panneaux photovoltaïques. Surtout au Sud de l'Allemagne, ils ne sont pas seulement utilisés pour produire de l'électricité, mais aussi pour financer des maisons de vacances à la ferme. Les investissements sont subventionnés. Ils contribuent ainsi à compenser les fluctuations des prix du lait. Selon les estimations de l'Institut Thünen, 20% des panneaux photovoltaïques sont installés aux exploitations agricoles et leur donnent un montant de 60.000 Euro par exploitation. (cité selon Bouyssière, S. et al. 2015 :41).

## II. CADRAGE STATISTIQUE

L'objectif du réseau **Farm Accountancy Data Network (FADN)** est de recueillir des données comptables auprès des exploitations agricoles pour en analyser les revenus. Actuellement, l'échantillon annuel couvre environ 80 000 exploitations. Elles représentent une population d'environ 5 000 000 d'exploitations agricoles dans l'UE, ce qui représente environ 90 % de la superficie agricole utilisée totale (SAU) et environ 90 % de la production agricole totale.

Pour cette étude, nous avons retenu seulement les fermes produisant du lait (*Type of farming 5 – Specialist dairying*) dans la base de données, pour les années 2016 et 2014. Ces deux années ont été choisies en raison de leur situation contrastée au regard du marché du lait. Sur la figure 24, l'année 2014 est montrée et la figure 25 l'année 2016. Deux niveaux ont été choisis, le niveau « pays » (Allemagne et France), et le niveau « région », dont la Basse-Saxe (BS), la Bavière (BY), la Bretagne (BR) et le Midi-Pyrénées (MP). Pour l'année 2016, quatre niveaux de taille économique d'exploitations sont aussi pris en compte : les plus grandes fermes ( $\geq 500.000$  EUR) ; le deuxième niveau ( $100.000 < 500.000$  EUR) ; le troisième niveau ( $50\ 000 < 100\ 000$  EUR) ; et les fermes les plus petites ( $25\ 000 < 50\ 000$  EUR).

Les indicateurs ont été collectés directement dans la base de données ou créés à partir des données disponibles. Ils sont séparés en trois types : des « indicateurs structurels », les « indicateurs de performance technico-environnemental » et les « indicateurs économiques ». Les neuf indicateurs structurels choisis permettent de situer les zones étudiées quant à la taille des exploitations, aux volumes produits, aux revenus de la production, etc. de façon à appréhender le type de ferme le plus fréquemment rencontré sur chaque zone. Les douze indicateurs de performance technico-environnemental retenus servent à apporter des informations sur les pratiques agricoles des fermes de chaque zone, mais aussi sur le potentiel impact environnemental de la production laitière. Finalement les onze indicateurs économiques nous renseignent sur la santé économique des fermes. Ces 32 indicateurs donnent une première image de la compétitivité de la production laitière des zones étudiées et de leurs ressorts.

Sur le contexte prix et climatique, les prix à la ferme (en euro cents) en Allemagne étaient en 2014 (37,55), 2015 (29,29), 2016 (26,73) et 2017 (36,19), donc les plus bas en 2016 sur les dernières années. En France les prix à la ferme étaient en moyenne légèrement plus haut, en 2014(36,54), 2015 (30,76), 2016 (29,42), et 2017 (33,44) et surtout moins volatiles qu'en Allemagne. Sur la même période, la production de lait totale est restée stable en Allemagne, en 2014 (32.395), 2015 (32.671), 2016 (32.672), 2017 (32.598). Une diminution de -2,6% en 2016 en relation à 2015 est notée en France, avec 2014 (25.728), 2015 (25.820), 2016 (25.139) et 2017 (25.008).

Figure 24: Indicateur FADN 2014

réf.	(5) Lait	Unités	2014					
			ALLEMAGNE	Basse-Saxe	Bavière	FRANCE	Bretagne	Midi-Pyrénées
<b>Indicateurs structurels</b>								
01	Dimension économique	Monétaire	€ 208,50	€ 298,90	€ 122,30	€ 170,90	€ 185,10	€ 140,90
02	Total main d'oeuvre	UTA	2,03	2,01	1,54	1,89	1,82	1,7
03	Total Superficie Agricole Utilisée	ha	72,25	79,29	43,73	90,42	78,01	72,38
04	Vaches laitières	VL	62,29	92,71	38,44	58,36	60,61	54,27
05	Volume de lait par ferme	Litres	463.953	738.992	253.283	404.377	454.000	366.199
06	Total produit brut	Monétaire	€ 233.329,00	€ 298.640,00	€ 143.485,00	€ 211.554,00	€ 221.785,00	€ 169.032,00
07	Valeur Ajoutée Nette d'Exploitation	Monétaire	€ 78.250,00	€ 88.780,00	€ 53.508,00	€ 61.676,00	€ 66.701,00	€ 45.336,00
08	Revenu Net d'Exploitation	Monétaire	€ 42.507,00	€ 42.426,00	€ 40.712,00	€ 40.485,00	€ 46.033,00	€ 33.157,00
09	Total capitaux	Monétaire	€ 876.014,00	€ 1.039.248,00	€ 702.757,00	€ 439.071,00	€ 412.994,00	€ 398.175,00
10	% de revenue laitière	%	69%	79%	65%	73%	73%	80%
<b>Indicateurs de performance technico-environnemental</b>								
11	% SAU en fermage	%	63%	59%	56%	87%	89%	54%
12	% Main d'oeuvre salariée	%	28%	24%	5%	11%	9%	6%
13	% Main d'oeuvre non-salariée	%	72%	75%	95%	89%	91%	94%
14	% Salaires payés du Total produit brut	%	6,5%	4,1%	1,5%	2,1%	1,7%	1,3%
15	Litres de lait par UTA	Litres / UTA	228.548	367.658	164.470	213.956	249.451	215.411
16	Rendement laitier	Litres / VL	7.448	7.971	6.589	6.929	7.491	6.748
17	Frais spécifiques d'élevage / Total cheptel	€ / UGB	€ 646,31	€ 675,97	€ 549,76	€ 471,08	€ 437,66	€ 566,04
18	Total output / Total input	Monétaire	1,06	1,05	1,16	1,05	1,11	1,02
19	% de cultures fourragères de la SAU	%	75%	90%	76%	78%	73%	77%
20	Frais de produits chimiques par SAU	Monétaire	€ 176,83	€ 197,05	€ 148,41	€ 157,73	€ 200,15	€ 150,23
21	% Aliments pour herbivores auto-utilisés	%	14%	4%	21%	10%	9%	15%
22	Taux de chargement	UGB / ha	1,91	2,2	1,92	1,46	1,78	1,46
23	Cereales / SAU	%	20%	9%	21%	20%	25%	20%
<b>Indicateurs économiques</b>								
24	Valeur du Lait de vache & produits laitiers par litre	€ / litre	€ 0,41	€ 0,37	€ 0,47	€ 0,46	€ 0,43	€ 0,41
25	Balance price	€ / litre	€ 0,28	€ 0,25	€ 0,25	€ 0,28	€ 0,26	€ 0,26
26	Breakeven price	€ / litre	€ 0,32	€ 0,28	€ 0,34	€ 0,35	€ 0,32	€ 0,33
27	Valeur Ajoutée Nette / UTA	€ / UTA	€ 38.611,94	€ 44.211,59	€ 34.817,55	€ 32.667,68	€ 36.653,67	€ 26.609,44
28	Valeur Ajoutée Nette / Capitaux	€ / €	€ 0,09	€ 0,09	€ 0,08	€ 0,14	€ 0,16	€ 0,11
29	Valeur Ajoutée Nette / Litre de lait	€ / litre	€ 0,17	€ 0,12	€ 0,21	€ 0,15	€ 0,15	€ 0,12
30	Valeur Ajoutée Nette / ha	€ / ha	€ 1.083,04	€ 1.119,69	€ 1.223,60	€ 682,11	€ 855,03	€ 626,36
31	Revenu d'Exploitation Familial / UTF	€ / UTF	€ 27.706,59	€ 28.029,17	€ 27.793,77	€ 24.151,01	€ 27.851,87	€ 20.849,85
32	Taux d'endettement	%	22%	31%	13%	45%	44%	36%
33	Dettes de court terme / dettes totales	%	25%	17%	35%	28%	30%	36%
34	Flux de trésorerie / Total capitaux	%	5%	5%	6%	9%	12%	7%
35	Subventions totales par litre de lait	€ / litre	€ 0,07	€ 0,04	€ 0,09	€ 0,08	€ 0,06	€ 0,08
36	Subventions en % du Revenu Net d'Exploitation	%	76%	74%	57%	76%	54%	84%
37	Aide totale de dév. rural en % des subventions	%	17%	4%	26%	18%	2%	23%

Figure 25 Indicateurs FADN 2016

réf.	(5) Lait	Unités	2016					
			ALLEMAGNE	Basse-Saxe	Bavière	FRANCE	Bretagne	Midi-Pyrénées
<b>Indicateurs structurels</b>								
01	Dimension économique	Monétaire	€ 208,10	€ 303,20	€ 121,10	€ 175,00	€ 190,20	€ 132,60
02	Total main d'oeuvre	UTA	1,96	1,97	1,51	1,85	1,81	1,67
03	Total Superficie Agricole Utilisée	ha	72,01	82,65	42,99	92,11	78,9	70,96
04	Vaches laitières	VL	62,8	94,41	38,68	59,78	62,53	50,46
05	Volume de lait par ferme	Litres	469.251	748.809	256.288	406.650	458.070	348.277
06	Total produit brut	Monétaire	€ 217.601,00	€ 282.325,00	€ 136.624,00	€ 183.922,00	€ 187.992,00	€ 136.987,00
07	Valeur Ajoutée Nette d'Exploitation	Monétaire	€ 74.931,00	€ 89.263,00	€ 52.769,00	€ 43.192,00	€ 41.952,00	€ 27.782,00
08	Revenu Net d'Exploitation	Monétaire	€ 40.640,00	€ 42.976,00	€ 40.400,00	€ 23.175,00	€ 23.090,00	€ 15.617,00
09	Total capitaux	Monétaire	€ 885.950,00	€ 1.060.231,00	€ 711.774,00	€ 445.158,00	€ 410.854,00	€ 398.460,00
10	% de revenue laitière	%	69%	79%	65%	72%	71%	78%
<b>Indicateurs de performance technico-environnemental</b>								
11	% SAU en fermage	%	63%	60%	55%	87%	89%	49%
12	% Main d'oeuvre salariée	%	26%	22%	5%	12%	8%	9%
13	% Main d'oeuvre non-salariée	%	74%	78%	95%	88%	91%	91%
14	% Salaires payés du Total produit brut	%	6,2%	3,9%	1,5%	2,4%	1,5%	2,1%
15	Litres de lait par UTA	Litres / UTA	239.414	380.106	169.727	219.811	253.078	208.549
16	Rendement laitier	Litres / VL	7.472	7.931	6.626	6.802	7.326	6.902
17	Frais spécifiques d'élevage / Total cheptel	€ / UGB	€ 624,29	€ 643,53	€ 553,44	€ 420,79	€ 383,94	€ 505,04
18	Total output / Total input	Monétaire	1,04	1,04	1,14	0,95	0,99	0,89
19	% de cultures fourragères de la SAU	%	75%	88%	78%	79%	74%	76%
20	Frais de produits chimiques par SAU	Monétaire	€ 137,88	€ 138,67	€ 118,70	€ 142,71	€ 165,18	€ 136,89
21	% Aliments pour herbivores auto-utilisés	%	15%	4%	21%	11%	11%	16%
22	Taux de chargement	UGB / ha	1,91	2,15	1,9	1,46	1,77	1,42
23	Cereales / SAU	%	20%	11%	20%	19%	24%	21%
<b>Indicateurs économiques</b>								
24	Valeur du Lait de vache & produits laitiers par litre	€ / litre	€ 0,32	€ 0,30	€ 0,35	€ 0,33	€ 0,29	€ 0,31
25	Prix d'équilibre ; Balance price	€ / litre	€ 0,30	€ 0,26	€ 0,32	€ 0,33	€ 0,31	€ 0,32
26	Prix point mort; Breakeven price	€ / litre	€ 0,25	€ 0,23	€ 0,24	€ 0,27	€ 0,25	€ 0,25
27	Valeur Ajoutée Nette / UTA	€ / UTA	€ 38.287,74	€ 45.354,32	€ 34.994,93	€ 23.297,60	€ 23.226,86	€ 16.673,65
28	Valeur Ajoutée Nette / Capitaux	€ / €	€ 0,08	€ 0,08	€ 0,07	€ 0,10	€ 0,10	€ 0,07
29	Valeur Ajoutée Nette / Litre de lait	€ / litre	€ 0,16	€ 0,12	€ 0,21	€ 0,11	€ 0,09	€ 0,08
30	Valeur Ajoutée Nette / ha	€ / ha	€ 1.040,56	€ 1.080,01	€ 1.227,47	€ 468,92	€ 531,71	€ 391,52
31	Revenu d'Exploitation Familial / UTF	€ / UTF	€ 28.818,60	€ 28.094,15	€ 28.181,90	€ 14.195,88	€ 13.971,27	€ 10.289,72
32	Taux d'endettement	%	32%	50%	17%	95%	105%	68%
33	Dettes de court terme / dettes totales	%	22%	15%	34%	30%	34%	37%
34	Flux de trésorerie / Total capitaux	%	5%	5%	6%	7%	8%	5%
35	Subventions totales par litre de lait	€ / litre	€ 0,07	€ 0,04	€ 0,09	€ 0,08	€ 0,06	€ 0,09
36	Subventions en % du Revenu Net d'Exploitation	%	80%	77%	58%	143%	111%	206%
37	Aide totale de dév. rural en % des subventions	%	20%	8%	31%	22%	4%	39%

## 1. Les indicateurs structurels

La « **dimension économique** (réf.01) » des exploitations laitières allemandes moyennes en 2016 est légèrement plus grande (208,1 milliers d'euros) que celles françaises (175 milliers d'euros). Une comparaison entre régions indique que la Basse-Saxe (BS) compte avec d'exploitations plus grandes à 303,2 milliers d'euros, suivie de la Bretagne (BR) (190,2 k €), de Midi-Pyrénées (MP) (132,6 k €) et de la Bavière (BY) (121,1 k €). Sur la décennie 2004-2014, les exploitations ont cru de 48% et 61% respectivement en moyenne en Allemagne et en France. Toutefois alors que les deux régions françaises d'étude se sont fortement restructurées (+70% et 73% respectivement pour le Bretagne et Midi-pyrénées), une différenciation régionale ressort entre la Basse Saxe +65% et la Bavière +45%.

Sur les autres indicateurs structurels nous voyons que la BY a les **SAU** (réf.03) les plus petites, une moindre quantité de **vaches laitières** (réf.04), de **main d'oeuvre** (réf.02) ainsi que le volume de lait par ferme (réf.05). La BS a plus de vaches et volumes par ferme. En France, les SAU sont plus élevés. L'intensité d'utilisation des **capitaux** (réf.09) par ferme dans la production laitière est beaucoup plus élevée en Allemagne, même sur les petites surfaces des fermes de la BY. La différence de contexte explique vraisemblablement pour partie ces disparités : facilité d'accès au crédit en Allemagne et nécessité de rachat des quotas. Ces indicateurs structurels mettent en évidence des **profils de restructuration contrastés** en Allemagne : entre 2004 et 2014, la production croît fortement par exploitation en BS (+80%) alors qu'elle augmente moitié moins vite en Bavière. En France par contre le rythme d'accroissement de la production par exploitation est proche entre les deux régions (+ 65% en BR et +61% en MP supérieur aux +53% de la moyenne française). En 2014, les revenus nets d'exploitation tournent autour de 40.000 euros à l'exception de MP (33.000€). En 2016 par contre, les résultats se sont maintenus en Allemagne alors qu'ils se sont fortement dégradés en France (23 et 15,6 k€ respectivement en Bretagne et en Midi-Pyrénées) suggérant une plus faible flexibilité des exploitations.

Le « % de revenu laitier (réf. 10) » sur le revenu total donne une idée du portefeuille de revenus des fermes, où les degrés de spécialisation ou diversification. En Allemagne la moyenne est de 69%, avec la BS **plus spécialisée (79%) que la BY (65%) plus diversifiée**. Les races à double usage lait/viande et d'autres formes de diversification telles que la production d'énergies renouvelables sont probablement les grands responsables de la diversification en BY. Une disparité régionale inversée est à noter : plus forte spécialisation en Basse Saxe (79% versus 65% en BY) alors qu'en France les exploitations de midi-pyrénées tendent à être plus spécialisées (80% versus 73% en BR).

## 2. Indicateurs de performance technico-environnemental

L'indicateur « **% SAU en fermage** (réf. 11) » indique une moyenne à la fois pour l'Allemagne, le LS et la Bavière d'environ 60%, légèrement inférieure dans la Bavière. Les petites exploitations ont moins de terres louées (34%), tandis que les grandes exploitations en ont 74%. Pour la France, cet indicateur est extrêmement élevé, en moyenne de 87%, avec 94% pour les grandes exploitations.

La « **% Main d'oeuvre salariée** (réf.12) » est plus élevée en Allemagne (26%) contre 12% en France. Le poids des grandes fermes à salariés hérités du régime socialiste pèse dans la moyenne. En BS, elle représente 22% contre seulement 5% en BY ce qui s'explique par la petite taille des exploitations en BY. En BR, seulement 8% de la main d'oeuvre est salariée, contre 9% en MP. Le « **% salaires payés du Total produit brut** » est comme prévu, inverse au poids du salariat dans l'exploitation. Pour chaque euro dépensé en salaire, les petites exploitations produisent 176,93 euros de production, alors que les grandes exploitations ne représentent que 5,99 euros. Il est intéressant de noter que les grandes exploitations allemandes produisent moins (5,99) que leurs homologues françaises (25,03). Cela pourrait être expliqué parce qu'en France, les grandes exploitations sont des exploitations de groupe où les associés constituent l'essentiel de la main-d'oeuvre.

Les « **litres de lait par UTA** (réf.15) » montrent une plus grande productivité du travail en Allemagne (239.414 l/UTA) qu'en France (217.811 l/UTA). En BS, cette valeur est la plus élevée (380.106) ce qui confirme une grande



intensité d'utilisation des **capitaux** (réf.09) dans la production en substitution au travail. De l'autre côté la BY présente la moindre productivité du travail (169.727 l/UTA), liée aux moindres rendements laitiers par vache (réf.16), liés aussi aux produits différenciés, telles que le lait bio qui présente des rendements inférieurs.

Les « **rendements laitiers** (réf.16) » varient fortement selon la taille des exploitations, augmentant avec l'augmentation de la taille des exploitations en Allemagne. Les petites exploitations ont une moyenne de 5004 kg / vache / an, tandis que les grandes exploitations ont 8668 kg / vache / an. La moyenne allemande est de 7472 kg / vache / an. BS 7931 kg / vache / an et BY 6625 kg / vache / an. En France, la tendance est similaire, la moyenne des petites exploitations étant de 4543 kg / vache / an et celle des plus grandes exploitations de 7475 kg / vache / an. La moyenne du pays est de 6802 kg / vache / an, ce qui est similaire au MP, mais la BR est un peu plus élevée de 7325 kg / vache / an.

Les « **frais spécifiques d'élevage / Total cheptel** (réf.17) » indiquent un coût moyen pour l'Allemagne d'environ **624,29 € / UGB** et pour la France de **420,79 € / UGB**. En BS, ils sont plus élevés, 643,53 que ceux de la BY, 553,44. En France, **c'est inversé puisque, pour les MP, ils sont supérieurs de 505,04 € / UGB à ceux de la Bretagne de 420,79 € / UGB**, ce qui est également vrai pour les années précédentes. Le caractère Montagnard de la production, combiné à une faible densité laitière y contribue vraisemblablement. En Allemagne, les grandes exploitations ont également des coûts plus élevés, 791,95 \$ que les plus petites, 381,25, mais pour la France, il n'y a pas de différence importante entre les tailles d'exploitations, toutes se situant autour de la moyenne nationale. En ce qui concerne ces coûts spécifiques liés au bétail, les plus importants sont les **aliments pour les ruminants**, qui représentent environ 23% du total des intrants pour l'Allemagne, 28% pour la BS et 22% pour la BY. En ce qui concerne les catégories de taille, il n'y a pas de différence significative entre les trois catégories supérieures (environ 22%), seules les plus petites exploitations où ces coûts ne représentent que 13% du total des intrants. Pour la France, pas de différence entre les régions ou les classes de taille : environ 20%. **Les coûts spécifiques liés au bétail / UGB ont augmenté de 2004 à 2016 dans toutes les régions.** Cependant, la part des coûts de l'alimentation est restée stable autour de 20%, mais un peu plus faible pour la Bretagne en 2004 (13,4%) et 2008 (16,9%). Le total des coûts spécifiques / volume total de lait produit présente des différences mineures entre les tailles d'exploitations et les régions: 0,18 euro en moyenne allemande et 0,17 euro en moyenne française. Cette moyenne n'est que légèrement inférieure en 2004 avec 0,14 euro de moyenne pour les deux pays. Généralement la BR est un peu inférieure à celle de MP en France. Généralement, le BS est un peu plus bas que la BY en Allemagne.

L'indicateur de durabilité économique « **Total output / Total input** (réf.18) » rend compte de l'équilibre entre les revenus de la production de la ferme et les coûts des intrants. La moyenne 2014 est de 1,06 en Allemagne et 1,05 en France. Le ratio le plus élevé est celui de BY avec 1,15 suivi de la BR 1,11 alors qu'il n'était que de 1,02 en MP. Ce ratio indique l'intensité de la crise connue par les exploitations françaises : aucune classe de taille ou région ne révèle un score supérieur à 1,0. La troisième classe de taille (100 000 - <500 000) atteint 0,96 et la région BR 0,99 avec les meilleurs scores. En Allemagne, la même année, la seule catégorie de taille qui n'atteigne pas le niveau de 1,0, est la classe de taille économique >= 500.000 (les plus grandes exploitations). La moyenne en Allemagne est de 1,04, également en BS. Même si les différences de transferts de la volatilité des prix entre les deux états membres, peuvent expliquer une partie de la différence, la stabilité des ratios des fermes allemandes traduit une certaine résilience ; des fermes bavaroises notamment (1,14).

Le « **taux de chargement** (réf.22) » par ha de SAU SFP montre un chargement plus élevé en Allemagne et d'autant plus élevé que la structure est grande. Les deux classes supérieures de taille d'exploitation, ainsi que la moyenne Allemande et le BY, ont des scores autour de 1,9. La BS a un score de 2,15, suggérant une pression environnementale plus élevée. Pour la France, le taux de chargement augmente également avec la taille des exploitations, passant de 0,73 pour les plus petites à 2,0 pour les plus grandes. La moyenne des Français et des MP est d'environ 1,46 et en BR de 1,77 ce qui reflète également la taille des exploitations. L'intensité plus prononcée en BR pourrait être expliquée par un degré de spécialisation plus haut dans cette région, mais aussi du fait des exploitations de montagne en MP. Entre 2004 et 2014, la densité s'est accrue de 12% en BR et en BS contre 3 et 4% en BY et MP.

### 3. Indicateurs économiques

La « **valeur du Lait de vache & produits laitiers par litre** (réf.24) » montrent que sur longue période le lait est mieux rémunéré en BY. En 2016, les prix variaient entre 0,29 €/L en BR et 0,35 €/L en BY. Surtout, la comparaison avec les valeurs à ceux de *point mort*<sup>45</sup> et celui du *prix d'équilibre*<sup>46</sup> révèle une situation déficitaire en France cette année là.

Deux indicateurs importants sont « **valeur ajoutée nette / unité de travail annuel** (réf. 27) (VAN/UTA) » et « **revenu d'exploitation familial / unité de travail familial** (réf. 31) (REF/UTF) ». Les deux indicateurs donnent également une idée de la durabilité socio-économique des exploitations. Il offre également la possibilité de comparer les tailles et les régions. Nous avons que pour l'Allemagne, le **VAN/UTA** est de 38287, la BS de 45354 et la BY de 34994. Le même indicateur pour la taille des exploitations des deux catégories supérieures se situe autour de 43000 pour les deux, et de 16698 pour les plus petites. En France, la 2ème classe de taille (100 000 - <500 000 EUR), présente la moyenne la plus élevée 24633 et les petites exploitations 13022, la plus basse. La moyenne du pays et la BR se ressemblent autour de 23297 et le MP est un peu plus bas 16673. Dans une perspective historique, les fermes de la BY conservent une valeur stable, enregistrant une baisse en 2008 et 2009 et un peu en 2015. Les fermes de BS subissent la même baisse en 2008 et 2009, mais également en 2014 et 2015. Pour la BR, cette baisse a été enregistrée en 2009 et est restée stable les autres années. Pour MP, il y a une baisse en 2008 et 2009, mais aussi en 2013. Globalement, la comparaison révèle que les moyennes sont historiquement plus élevées en Allemagne et que l'écart s'est fortement creusé en 2016 ce qui suggère une meilleure adaptation face à la crise.

Les VAN/capitaux (réf.28) sont généralement plus élevés en France, surtout pour l'année 2014, possiblement par les niveaux de capitaux qui généralement sont plus bas. Les VAN/Litre de lait (réf.29) sont généralement plus élevés en Allemagne, surtout en BY et les plus bas en MP en France. Les VAN/ha (réf.30) sont toujours plus élevés en Allemagne, encore plus en BY. Cet indicateur montre aussi que 2016 était une mauvaise année pour la France, qui était encore plus bas que 2014. MP toujours ayant les valeurs les plus basses et BY les plus hautes.

L'indicateur revenu moyen par exploitant familial **REF/UTF** (Ref. 31) indique une moyenne identique d'environ 28 000 pour l'Allemagne, la BS et la BY (la BY employant moins de main-d'œuvre salariée que BS et l'Allemagne). Pour la France, la moyenne bretonne est proche avec 27851 euros, ce qui est supérieur à la moyenne nationale de 24000. En MP la moyenne est plus basse de 20 850 euros. En ce qui concerne les classes de taille, l'indicateur augmente en même temps que les tailles, de 13614 dans la plus petite taille à 46170 dans la plus grande. En 2004 et 2008, les moyennes étaient un peu inférieures en France mais du même ordre de grandeur qu'en Allemagne. En 2016 par contre, **les résultats se sont effondrés en France**, avec une moyenne française et bretonne de 14 100 et 10 290 euros en MP.

L'indicateur « **Taux d'endettement** (réf.32) » est un ratio du risque financier de l'entreprise et indique la proportion des actifs de l'entreprise financés par endettement (total endettement/total capitaux). Si le ratio est inférieur à 0,5, la majeure partie des actifs de la ferme est financée par des capitaux propres. Si le ratio est supérieur à 0,5, la majeure partie des actifs de la ferme est financée par endettement. En Allemagne ce score augmente avec la taille des exploitations, de seulement 5% pour les plus petites jusqu'à 46% pour les plus grandes, ce qui montre le risque élevé et confirme le risque de faillite des grandes exploitations en période de crise (moins résilient). La moyenne allemande est de 22%, la BS 31% et la BY 13% en 2014. Ce taux d'endettement n'était que de 20% dans les fermes de BS jusqu'en 2008. Cette augmentation récente peut s'expliquer par la crise d'un part et par l'accroissement des investissements pour l'agrandissement après la suppression des quotas.

**En France, l'exposition au risque financier semble plus grande encore.** Le taux d'endettement moyen est supérieur à 30% sur longue période. Il était de 45% en France et en Bretagne contre 36% en MP en 2014. Surtout en 2016, la situation s'est dégradée avec un taux d'endettement moyen de 95%. Cette exposition au risque financier

---

<sup>45</sup> *Breakeven price* : Le prix conduisant à une situation de non-profit pour un montant de livraison donné (contractuel) compte tenu d'un montant de charges variables et fixes dédié à l'activité laitière.

<sup>46</sup> *Balance price* : Semblable au *breakeven price*, mais comprend la rémunération de la main-d'œuvre familiale.

peut s'expliquer par des modalités de transmission des exploitations plus couteuse en France mais aussi par des modalités différentes d'accès au crédit.

Le ratio « **dettes de court terme / dettes totales** (réf.33) » est plus élevé en MP (37%) et le moins en BS (15%), ce qui montre l'importance plus significative de l'endettement à court terme pour financer la production en MP. La moyenne allemande étant de 22% et française de 30%. Les plus grandes exploitations ont également le « **flux de trésorerie / total capitaux** (réf.34)» inférieur à 2% seulement, alors que pour les autres tailles et pour les régions, ce score est d'environ 5%. Pour la France, cet indicateur est toujours un peu plus élevé, environ 10% révélant la plus grande importance que les agriculteurs français accordent au flux de trésorerie. Cela peut suggérer aussi qu'en Allemagne, les banques fournissent un meilleur soutien en cas de crise.

Les « **subventions totales par litre de lait** (réf.35)» indiquent 0,21 euro par litre de lait dans les petites fermes allemandes en 2016, contre seulement 0,06 euro pour les plus grandes. La moyenne allemande est de 0,07, BS 0,05 et BY 0,10 euros. Pour la France, il est similaire, 0,22 pour les plus petites fermes en 2016 ; 0,07 pour les plus grandes, 0,08 pour la moyenne du pays, 0,05 pour la BR et 0,09 pour le MP. Seules de légères modifications sont vérifiées au fil des années pour toutes les régions.

La contribution des subventions au revenu de l'exploitation « **subventions en % du Revenu Net d'Exploitation** (réf. 36) » est de 76% en moyenne en France et en Allemagne. Toutefois, il n'est que de 57 et 54% respectivement en BY et en BR, contre 74% en BS et 84% en MP en 2014. Les aides ont joué un rôle crucial d'amortisseur de la crise en 2016 en France où le ratio atteignait 11% en BR et 206% en MP. La situation allemande témoigne d'une plus grande stabilité : 58% en BY et 77% en BS. En Allemagne en 2016, le ratio décroît avec l'augmentation de la taille des exploitations dans les trois premières catégories en Allemagne de 77% à 40% respectivement, à l'exception de la catégorie des plus grandes exploitations où elles représentent 293% du revenu net, témoignant une forte dépendance de ces exploitations à l'égard des subventions. Le « soutien total au développement rural » montre une différence significative entre les régions et la taille des exploitations. Ce soutien est composé des "subventions à l'environnement" et des "subventions aux zones défavorisées - ZD". Les subventions environnementales sont importantes pour les petites exploitations (27%) et moins importantes pour les plus grandes (8%). La moyenne allemande est de 12%, la BS de 4% seulement, mais pour la BY de 17%. Les subventions «ZD» sont également plus importantes pour les petites exploitations (11%) que pour les grandes exploitations (5%). La moyenne allemande est de 7%, la BS seulement 3% et la BY 12%. Ces chiffres témoignent d'une gamme de subventions plus diversifiée dans la BY qu'en BS. **Les subventions à l'environnement ont une grande importance en Allemagne, alors qu'en France, elles sont beaucoup moins importantes.** Pour la France, les ZD sont historiquement plus importants, en particulier pour les MP. Pour les petites exploitations, les zones défavorisées représentent 49% et pour les grandes seulement 2%. La moyenne du pays est de 17%, la Bretagne 0% et les MP 33% étant très importants. Les subventions à l'environnement ont moins d'importance, avec un maximum de 4% en MP en 2016. L'aide totale au développement rural augmente également au fil des ans en France. Ces chiffres sont représentés avec l'indicateur « **aide totale de dév. rural en % des subventions** (réf.37) » où la France et l'Allemagne ont une moyenne similaire autour de 21%, mais le MP (39%) et la BY (31%) sont beaucoup plus élevés que la BR (4%) et la BS (8%), ce qui suggère une activation différenciée du second pilier de la PAC.

En résumé, il ressort de cette comparaison une plus grande capacité des exploitations laitières allemandes à créer de la valeur que cela soit à l'actif, à la surface, au litre. Cela se fait toutefois au prix d'une certaine intensification capitalistique. Toutefois, ces investissements ne semblent pas remettre en cause la résilience des exploitations laitières allemandes, avantagées semble-t-il par un mode de financement et de transmission des exploitations favorable. A l'exception des très grandes exploitations, les exploitations allemandes ont dans l'ensemble bien réussi à faire face à la crise. Le cas allemand est riche d'enseignement également car les ressorts de la compétitivité des exploitations de BS et de BY est différent : intensification, capitalisation et plus grande spécialisation et prix plus bas au Nord, diversification, moindre intensification, autonomie alimentaire, soutiens dans le cadre du second pilier et prix supérieurs au sud. En France, les bases de la compétitivité des exploitations ne semblent pas aussi

différenciées avec une plus grande diversification des systèmes et des prix inférieurs à la moyenne nationale au sud. Il ne semble pas y avoir d'alignement entre la stratégie des exploitations et les entreprises laitières du territoire.

Bien que riche d'enseignement ce cadrage statistique présente des limites. Premièrement, les moyennes utilisées cachent une diversité de pratiques technico-environnementales et de choix économiques. La représentativité décroît à mesure que la diversité des systèmes productifs augmente. Deuxièmement, ces indicateurs économiques concernent principalement les résultats et renseignent peu, à l'exception des indicateurs techniques de pratiques, sur les ressorts de la compétitivité. Enfin, les seules pressions exercées par l'environnement considérée sont les prix et les subventions. Les modalités de financement, l'accès à la formation initiale et continue, les leviers collectifs d'organisation ne sont pas couverts soulignant la complémentarité avec des études de cas approfondies qui vont pouvoir donner à voir une construction contextualisée de la compétitivité.

### **III. LEVIERS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DE LA COMPETITIVITE DES EXPLOITATIONS LAITIÈRES ALLEMANDES**

#### **1. Le rôle des structures et des institutions nationales**

##### **i. Une république fédérale avec des marges de manœuvre locales**

###### Une situation économique favorable

Selon le « *Industrial Performance Scoreboard* » de la Commission Européenne, l'Allemagne figure parmi les États membres dont la compétitivité est élevée et en amélioration. Le secteur manufacturier joue un rôle clé dans l'économie allemande et constitue un moteur important de la valeur ajoutée et de l'emploi. Il contribue pour 22% à la valeur ajoutée totale, ce qui est nettement supérieur à la moyenne de l'UE de 15%. Contrairement à la situation dans la plupart des autres États membres, l'emploi dans le secteur manufacturier a encore augmenté depuis 2007. L'Allemagne est particulièrement spécialisée dans les industries à forte intensité de capital et axées sur la technologie. Les entreprises bénéficient grandement d'un environnement commercial favorable et stable, d'une forte position concurrentielle et de la portée mondiale du commerce extérieur de l'Allemagne. Alors que les entreprises allemandes dépendaient principalement du financement bancaire, au cours des deux dernières décennies, les entreprises ont renforcé leurs bilans et réduit leur dépendance à l'égard des financements externes. À l'heure actuelle, les entreprises (y compris les PME) bénéficient de conditions de financement favorables ou satisfaisantes. Selon la « *European Commission Spring Economic Forecast* », les perspectives d'investissement restent favorables, en raison de la hausse des commandes de biens d'équipement sur le marché intérieur et de la hausse continue des plans d'investissement des entreprises (Member States Competitiveness Report 2014 Germany).

###### Une mode de gouvernance plus décentralisé qu'en France

L'Allemagne ou république fédérale d'Allemagne est un état composé de 16 Länders. Les Lander disposent d'une certaine autonomie notamment en matière de politique d'éducation et de politique agricole. Au niveau fédéral, le ministère de l'alimentation et de l'agriculture (BMEL) et son organe d'exécution l'Agence fédérale allemande de l'agriculture et de l'alimentation (BLE) sont responsables de toutes les affaires importantes du secteur agricole. Au niveau fédéral, il est en concurrence avec le Ministère de l'environnement dans la négociation de fonds visant à soutenir des modes de développement durable. Au niveau des Lander néanmoins, les ministères de l'agriculture ont disparu il y a une vingtaine d'années. Il n'y a qu'en Bavière qu'un Ministère de l'agriculture se soit maintenu. Dans tous les cas, les marges de manœuvre des Lander sont importantes dans la mise en œuvre des politiques et notamment du second pilier de la PAC (cf. partie 1 et infra).

*“Because there no central power in Germany it is more cahotic. It is a coevlution. There is no way Ministry say no more plastic bags and the market of Sete doesn’t use it anymore. Self regulation is stronger. It is a try and error process” (Amont, 2018)*

L’Allemagne se distingue également par un mode de gouvernance de ses entreprises particuliers avec une culture de la concertation et un syndicat emglobant qui a limité les effets de la financiarisation (Aglietta, 2019 ; Hatchuel, 2018).

*En France, domine un modèle de gouvernance actionnariale, tempéré par un dirigeant aux pouvoirs étendus et un code du travail protecteur. L’Allemagne s’en éloigne fondamentalement avec la codétermination entre actionnaires et salariés. (Hatchuel, 2018)*

### Un droit de la concurrence favorable aux OP

En Allemagne, les Organisations de Producteurs agricoles (OP) de même que les producteurs individuels bénéficient d’une exemption quant à l’interdiction de conclure des accords limitant la concurrence (article 28 de la loi sur les entraves à la concurrence ou GWB). Les formes juridiques de ces organisations de producteurs (OP) sont diverses : i) organisations économique (w.V.) sur la base de l’article 22 du Code Civil (BGB); ii) coopératives (e G), sur la base de la loi sur les coopératives (GenG); iii) organisations enregistrées (e.V) ou non enregistrées d’après le Code Civil (elles ne peuvent toutefois se livrer à aucune activité économique). Depuis 1969, les OP lait (Milcherzeugergemeinschaft ou MEG) peuvent être reconnues comme telles par la loi sur l’évolution des structures de marché dans le secteur agricole (MarktStrG). L’article 5 de la MarktStrG a donné la possibilité aux OP de fixer les prix et de faire des contrats collectifs, accompagnant ainsi les contrats individuels. Cependant les ententes sur les prix entre plusieurs OP sont interdites et les associations d’OP peuvent être actives seulement dans le domaine du conseil.

**La mise en place d’OP est accompagnée par l’Etat. Elles peuvent bénéficier de subventions** (coûts en personnel et investissements spécifiques en machines, bâtiments... ). La subvention provient du 2<sup>nd</sup> pilier de la PAC ou de cadres de financements nationaux (« GAK2 »).

La grève du lait en 2008 et 2009 et les exigences du BDM (cf. structures de gouvernance sectorielles) pour un prix du lait minimum de 40 cents / kg ont incité l’Office fédéral des cartels (*Bundeskartellamt*) à analyser les relations de livraison dans le secteur laitier (Bundeskartellamt 2009 et 2012). Il s’en est suivi l’interdiction de publication dans la presse des prix du lait (jugé induire à un alignement anticoncurrentiel des prix). Cette décision a constitué une légitimation et a contribué au **renforcement des organisations de producteurs qui deviennent le lieu central de compilation et d’échange d’information sur les prix du lait.**

Enfin, le Paquet Lait puis le règlement UE 1308/2013 de l’Union européenne ont nécessité un remaniement de la MarktStrG. **La modification de la base juridique facilite la formation et le fonctionnement des OP laitières.** La diminution du nombre minimum de membres et l’abandon du délai de préavis diminuent les entraves. Les représentants des organisations faïtières (OP de Bavière (Bayern MEG), OP du Nord (Nord-MEG) et OP du Milch Board (MEG Milch Board) considèrent aussi comme positif l’assouplissement de l’obligation de livraison.

### **ii. Un secteur laitier dynamique et régionalisé**

Avec un chiffre d’affaires de 23,8 milliards d’euros en 2016, l’industrie laitière allemande était le deuxième sous-secteur de l’industrie alimentaire après l’industrie de la viande. La part de l’industrie laitière dans les ventes totales de l’industrie alimentaire en 2016 était de 13,9%.

### Un secteur encore relativement peu concentré

Le secteur laitier allemand compte 67.319 producteurs de lait en 2017 pour une production de 32,7 millions de tonnes assurées par 4,2 millions de vaches laitières. Le secteur compte 152 entreprises de transformation du lait de plus de 50 personnes pour 215 sites de transformation. Il emploie 36 335 employés. Les dix premières entreprises représentent 60% du chiffre d’affaires de l’industrie laitière allemande en 2016. Parmi le C10, 6

entreprises sont des coopératives. La coopérative Deutsche MilchKondor (DMK) de la Basse-Saxe est de loin la plus importante. Les 5 premières entreprises représentent 43% du chiffre d'affaires du secteur.

De 2010 à 2016 les laiteries Müller et FrieslandCampina ont augmenté leur chiffre d'affaires d'environ 80%, Hochwald de 20% et Zott de 10%, tandis que Bayerland (BMI) a diminué de 13%. Dans le même temps, Ammerland est monté de la 14<sup>ème</sup> position à la 10<sup>ème</sup>. La dernière colonne du tableau donne une idée de la valeur créée pour chaque kg de lait transformé en 2016 (Figure 26). On voit que Müller, Arla, FrieslandCampina ont augmenté significativement la valeur créée par litre de lait au cours des années de l'analyse. De l'autre côté, Bayernland a diminuée cette valeur. De façon inattendue, la coopérative Ammerland a la valeur la plus basse des dix entreprises.

**Figure 26 Les dix plus grandes laiteries allemandes en chiffre d'affaires (en euros courant 2016)**

Laiteries	Organisation	chiffre d'affaires en Million Euros	Lait Transformé	
			en million de kg	Euros/kg
1 DMK Deutsches Milchkontor	Coopérative	4600	6700	0,69
2 Müller	Privée	1800	2040	0,88
3 Hochwald Foods	Coopérative	1440	2279	0,63
4 Arla Foods	Coopérative	1400	2000	0,70
5 FrieslandCampina	Coopérative	1100	780	1,41
6 Bayerland	Coopérative	1000	750	1,33
7 Zott	Privée	902	936	0,96
8 Ehrman	Privée	755	529	1,43
9 Fude + Serrahn	Privée	647	300	2,16
10 Molkerei Ammerland	Coopérative	639	1599	0,40

Ce processus de concentration a des répercussions sur la dynamique d'emploi du secteur : en 2016, les entreprises de plus de 50 employés ont créé 996 nouveaux emplois (+ 2,5%), tandis que les entreprises de 20 à 50 employés ont perdu 290 emplois (-14%).

Enfin, la grande distribution, assurant 82 % du volume des ventes de produits laitiers, dont 54% pour le discount 54 %, dispose d'un pouvoir de pression particulièrement important sur le reste de la filière. Surtout que le marché est dominé par les marques de distributeurs, pour lesquelles les fournisseurs sont hautement interchangeables (Trouvé et al. 2016).

#### Le mix produit dominé par les produits standards

Lait de consommation, produits frais et fromages constituent les trois premiers postes en matière de transformation avec respectivement 38, 24 et 19% du lait transformé. 31,3 millions de tonnes de lait sont transformées annuellement en : i) 5,0 millions de tonnes de lait de consommation ; 2,3 millions de tonnes de fromage ; 516 100 tonnes de beurre ; à 586 000 tonnes de crème et 435 600 tonnes de lait écrémé en poudre (source MIV, 2017). Depuis 2005, les 'produits de lait frais de consommation' ainsi que les produits à stockage (lait condensé, en poudre, etc.) diminuent leurs parts dans la transformation totale, **tandis que les fromages augmentent**. Ceci suit approximativement la tendance de consommation des consommateurs allemands.

En Basse-Saxe, **les produits industriels dominent** avec la poudre de lait écrémé (36% de la production du pays), crème et produits de crème (31%) et le beurre (24%). Tandis qu'en Bavière les produits fermentés (31%) et les fromages (44%), à plus haute valeur ajoutée, sont les principaux produits.

*« L'Allemagne produit, pour dire simplement, du fromage standard, la France et la Suisse produisent du fromage de grande valeur. Il est donc toujours facile de dire qu'ils doivent également établir un fromage de qualité supérieure en Allemagne. Nous n'avons pas cette culture du fromage comme la France. Mais il existe également des possibilités d'établir un fromage de qualité supérieure, également en Allemagne, et d'exporter ces fromages (Union 1) »*

« j'étais en France au début de cette année, il y avait le Salon de l'agriculture à Paris. Une salle, quelques milliers de mètres carrés, regorgeant de producteurs de fromage, **chaque producteur de fromage avait 3 ou 9 mètres carrés pour présenter son fromage. C'était incroyable de le voir.** Ce n'est pas possible, loin d'être possible, d'appliquer ce genre de chose en Allemagne ». (Union 1)

**Figure 27 Mixe produit National et régional (source MIV, 2017)**

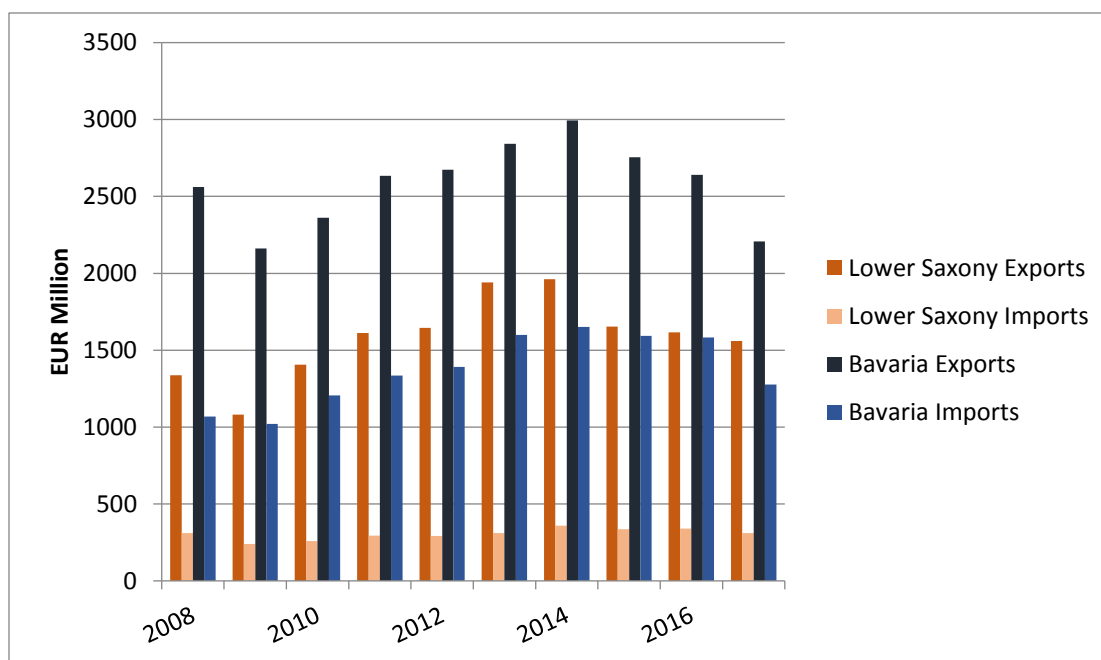
Produits	Allemagne	Basse-Saxe	%	Bavière	%	Basse-Saxe + Bavière
Livraison (en milliards de kg)	31,32	6,23	20%	7,77	25%	45%
Lait de consommation	4.993.027	369.158	7%	873.418	17%	25%
Babeurre et produits laitiers au beurre	124.800	13.167	11%	15.279	12%	23%
Lait aigre; kéfir; produits de yaourt	774.623	127.149	16%	238.428	31%	47%
Produits laitiers mixtes	2.356.896	107.105	5%	1.164.660	49%	54%
Total produits laitiers frais	8.249.346	616.579	7%	2.291.785	28%	35%
Crème / produits de crème	587.007	180.371	31%	118.362	20%	51%
Butter	553.696	134.515	24%	92.343	17%	41%
Fromage à pâte molle, dure	1.117.960	299.964	27%	421.652	38%	65%
Fromage blanc à la crème	738.795	227.124	31%	327.289	44%	75%
Autres fromages	560.016	24.098	4%	185.406	33%	37%
Total fromage	2.416.771	551.185	23%	1.053.193	44%	66%
Poudre de lait écrémé	435.629	157.725	36%	40.669	9%	46%

**Les ventes à l'exportation ont représenté 33,4% des ventes totales de l'industrie en 2016**, après 22,6% en 2015, 34,2% en 2014 et 28% en 2008. Cette variabilité s'explique par les variations du prix des commodités. Ce chiffre d'affaires à l'exportation de 7.95 milliards d'euros en 2016 représente 23,8% des exportations laitières de l'UE (en EL – Equivalent Lait). La tendance est à la hausse ces 10 dernières années. Il s'agit d'un **accroissement du couple volume / valeur**, même si la balance est pénalisée par l'écart de gamme et de valeur entre produits importés et exportés. À l'exportation, s'ajoute également le développement international de certaines entreprises. Ainsi, globalement, la valeur des exports a progressé plus vite qu'en France. Le MIV estime que 48 % de la production nationale de lait est aujourd'hui exportée (contre 40 % en France en 2013) et que les chiffres sont en augmentation.

**84% des ventes à l'exportation** ont été réalisées en 2016 dans d'autres pays européens. Les Pays-Bas ont été le principal acheteur de produits laitiers allemands en 2016, avec un volume d'exportation de 1,2 milliard d'euros. Viennent ensuite l'Italie et l'Autriche avec des exportations s'élevant respectivement à 1,2 et 0,5 milliard d'euros. Parmi les dix plus gros clients de produits laitiers allemands, il n'y a qu'un seul pays non européen : la Chine, qui se classe au dixième rang avec des importations de produits laitiers allemands d'une valeur de 226 millions d'euros. Les autres destinations d'exportation importantes hors de l'UE sont la Suisse (98 millions d'euros, 16ème place) et l'Arabie saoudite (79 millions d'euros, 18ème place).

Les exportations de la Basse-Saxe et de Bavière correspondent à 53,5% du total des exportations allemandes. La Bavière a un volume d'exportations beaucoup plus important que la Basse-Saxe (figure 28). Cela s'explique par sa production de produit de plus grande valeur ajoutée, surtout les fromages (44% de la production allemande de fromages), mais aussi pour sa proximité des pays importateurs de ses fromages comme l'Autriche, la Suisse et l'Italie par exemple (figure 29).

« La Bavière propose des produits plus spécifiques qu'au nord de l'Allemagne avec du fromage standard et du lait écrémé en poudre que tout le monde est capable de faire (Amont 3) ».



**Figure 28 Commerce extérieur de la Basse-Saxe et de la Bavière**

Le taux d'investissement varie entre 1,7 en 2008 et 3,2% en 2015. 87,9% des fonds (733,2 millions d'euros) ont été affectés à la machinerie, 11,5% (96,3 millions d'euros) à des terrains avec bâtiments et 0,5% (4,4 millions €) de terrains sans bâtiments (source : destatis 2017).

#### Des structures de gouvernance sectorielles régionalisées

Le Milchindustriverband (MIV) (cf encadré) est aussi structuré au niveau fédéral pour fédérer et défendre les intérêts des laiteries Allemandes.

Encadré : **Historique de l'Association de l'industrie laitière (<https://milchindustrie.de/ueber-uns/geschichte/>)**

L'association de l'industrie laitière allemande a une longue tradition.

1912 – fondation des industries allemandes productrices de lait en poudre dans le but de se démarquer de la concurrence étrangère (fixant de droit de douane et accords sur les prix et les quantités).

1949 – L'association qui avait été dissolue pendant le "Troisième Reich » est réactivée.

1974 - Fusion avec l'Association de l'industrie allemande du fromage et du fromage fondu.

1988 – fusion avec l'Union des négociations /exportateurs de produits laitiers et structuration d'un département du commerce extérieur.

1993 – fusion avec l'association de l'industrie Est Allemande pour une représentation des intérêts au niveau fédéral à l'Association de l'industrie laitière.

1996 – Fusion avec l'Association fédérale des laiteries de marché et fondation du bureau de la MIV à Bruxelles : lien entre le bureau du MIV de Berlin, les laiteries allemandes et les institutions européennes.

2005 - Fusion avec la Verband der Privaten Milchwirtschaft Nordwestdeutschland suit à une coopération étroite.

2007 - Déménagement à Berlin

2014 - L'Association de l'industrie laitière ouvre son deuxième bureau à l'étranger. Outre Bruxelles, l'association est désormais représentée à Pékin.

Le Deutsche Bauernverband (DBV) qui représente les intérêts des agriculteurs allemands au niveau fédéral a été fondé en 1948. Il représente l'ensemble des agriculteurs avec une structuration régionale par Länder.

L'Abl (Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft) est une association paysane non sectorielle. Elle a été fondée en 1983 suite à la structuration progressive (1973-1983) d'un groupe de réflexions sur l'agriculture au Sud. Elle dispose d'une publication mensuelle. Elle offre une alternative au syndicalisme majoritaire mais avec une



représentativité modérée. Elle compte aujourd'hui 2000 membres dont 300 en Basse Saxe. Elle a été précurseur dans la réflexion et l'opérationnalisation d'une agriculture durable, avec le **Projet NEULAND** en 1989. Il s'agit d'un programme pour **un élevage respectueux de l'environnement et des animaux** (issu de la coopération entre AbL, Deutscher Tierschutzbund (Association de protection des Animaux), BUND (Bureau allemand de l'association environnementale les Amis de la terre), BUKO (forums d'experts sur le thème de l'intégration en Allemagne.), Verbraucher-Initiative (Association de consommateur pour un monde durable) et récompensé par le prix européen de l'environnement).

*in the ABL we used to work together with critical NGOs like environment groups, via campesina, BUND, Friend of the earth, Tierschutzbund (Union, 2018)*

*"Les exploitations agricoles ont un besoin urgent d'une stratégie de l'élevage soutenue par des mesures concrètes et des ressources financières suffisantes, ce qui crée des perspectives économiques pour les exploitations d'élevage et les associe aux exigences de protection des animaux et de l'environnement M. Schulz, 2019 ([https://www.abl-ev.de/apendix/news/details/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2238&cHash=98f0652aff47ffb8acf2cc3197b3460b](https://www.abl-ev.de/apendix/news/details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=2238&cHash=98f0652aff47ffb8acf2cc3197b3460b))*

La création d'une représentation - indépendante du Deutscher Bauern Verband DBV - des producteurs de lait, le BDM (Bundesverband Deutscher Milchviehhalter) en 2006 a permis **un travail plus sectoriel**. Cette organisation syndicale alternative au syndicat majoritaire a pris de l'ampleur suite à la grève du lait en 2008 et 2009 autour de la revendication d'un lait à 40cts/kg. Elle s'est également structurée au niveau européen avec la constitution d'une association faîtière au niveau européen: l'European Milk Board (EMB).

*Only 30 percent of the milk producers are members of the BDM but 70 percent joined in the strike. (Union,2018)*

Des membres du Deutscher Raiffeisendverband (DRV) sont aussi représentés. Il n'y a pas d'organisation spécifique pour les producteurs laitiers mais des représentants bien identifiés qui rencontrent leurs homologues des laiteries dans les salons annuels (cf. encadré).

### **Stratégie 2030 : de quoi ont besoin nos producteurs laitiers ? lors de la semaine verte de Berlin**

Dans les années à venir, les producteurs laitiers allemands se trouveront dans une zone **de tension croissante entre la réalité du marché et la demande des consommateurs**, ce qui déterminera de manière décisive les perspectives de la production laitière allemande. Ce processus est soumis à une dynamique qui se traduit par de nouvelles demandes continues, des coûts plus élevés et des changements structurels continus dans la production laitière. Cela soulève la question de savoir de quoi nos producteurs laitiers ont besoin pour gérer avec succès leurs fermes en 2030 ? Le Forum d'experts sur le lait de l'Union des agriculteurs allemands (Deutscher Bauernverband) de cette année offre l'occasion d'un échange de vues sur le futur thème de la "Stratégie 2030 : de quoi ont besoin nos producteurs laitiers ? Des représentants de la pratique de l'élevage laitier, de l'industrie laitière, de la politique, des associations et du monde universitaire prendront part à trois séries de discussions sur la stratégie sous différents angles.

La DRV défend les intérêts des entreprises de l'agriculture et de l'industrie alimentaire allemandes organisées en coopérative. Tout au long de la chaîne de valeur alimentaire, les 2 104 entreprises membres de la DRV actives dans le commerce agricole et la transformation des produits animaux et végétaux réalisent un chiffre d'affaires annuel d'environ 61,6 milliards d'euros. Agriculteurs, jardiniers et viticulteurs sont membres et propriétaires des coopératives.

*Dans les coopératives laitières, les producteurs de lait se sont organisés économiquement afin de renforcer leur position sur les marchés, d'exercer leur propre influence sur les marchés et de contribuer ainsi à façonner la concurrence sur ces marchés. L'objectif entrepreneurial de l'industrie laitière coopérative est donc de valoriser le lait produits par les producteurs dans des unités commerciales efficaces, autant que possible via des marchés rentables et pérennes. (DRV, <https://www.raiffeisen.de/milch-0>, 2019)*

Enfin, le **MeG Milch Board** s'est structuré en 2011 au niveau fédéral comme une association d'organisation de producteur de lait. Elle poursuit l'objectif de renforcer durablement la position des producteurs de lait sur le marché allemand, via une réflexion sur les conditions d'accès au marché. Néanmoins, son pouvoir de marché est faible.

« MeG Milch board s'agit plutôt d'un service de conseil pour les MeGs individuelles, elle fait les contrats pour les producteurs de lait, mais ne les négocie pas et ils ne vendent pas leur lait comme Bayern MeG. Ils aident aussi dans la création des MeGs et ont une voie politique pour le lobbying des producteurs dans le ministère pour que la création des contrats soit obligatoire. Environ 10500 producteurs et 15 MeGs sont associés au MeG Milch board dans tout le pays. Nous n'avons pas des MeG assez grosse pour négocier le lait (OP 2) ».

« Mais MeG Milch Board, ils sont la voix politique des OP, ou ils y croient, mais ils ne le sont pas. Ils ne font pas de négociations, et ils ne sont pas vraiment la voix politique des OP. Ils ne représentent que quelques-uns d'entre eux, plus au nord (Union 1) ».

Ainsi, **il n'y a pas en Allemagne d'interprofession nationale** mais des fédérations nationales et des représentants qui se connaissent et qui ont l'habitude d'échanger lors de salons. Elles sont capables de conduire des projets communs dans cette configuration à l'instar de la création de **l'association QM-Milch** (Qualitäts Management Milch) en 2011 créée à l'initiative du DBV, du Raiffeisenverband allemand et du MIV. Ce projet initié en 2002 visait **le développement d'une capacité de gestion de la qualité du lait uniforme à l'échelle nationale. Ce projet est apparu comme une réponse sectorielle aux exigences croissantes des pays importateurs** (par ex. Global Food Safety Initiative GFSI ou ISO 22000 etc.) **et de la distribution**. Par ailleurs, Arlafoods avait constitué un précédent en imposant des conditions relatives au bien-être animal, à la durabilité et à la protection du climat de ses 12000 producteurs (Arla Foods 2015). Le manque de structuration apparaît néanmoins pénalisant pour accéder à des financements européens. Des discussions seraient en cours, notamment portées par le Bayern Meg pour constituer une organisation fédérale de la filière laitière.

« Nous demandons par exemple au secteur laitier allemand de se pencher sur les programmes d'exportation. L'UE a également un fonds dont je ne connais pas le montant, mais je pense que 150 millions par an que l'UE verse aux organisations, aux associations pour la promotion de leurs produits. Et l'organisation interprofessionnelle française est chaque année l'une des organisations de l'UE qui reçoit le plus d'argent. C'est un sujet. (Union, 1)

**Le DBV est fortement structuré au niveau des Lander.** Surtout, les **relations fortes entre laiteries et producteurs** hérités du régime national socialiste<sup>47</sup> sont au cœur de la structuration régionale de la filière. Ces relations et la confiance générée favorisent la reactivité et constituent aujourd'hui un levier d'adaptation à l'après quota. Toutefois, la libéralisation du marché et la volatilité des prix induit un besoin de révision de ces relations contractuelles ; certaines laiteries ayant du mal à valoriser des hausses de volumes d'autant plus importantes que les exploitations s'agrandissent.

*Cette collaboration entre producteurs et transformateurs a fonctionné ainsi de manière assez peu conflictuelle – mais non sans friction –, car elle s'est déroulée dans un espace relativement protégé (droit de douane élevé, prix stabilisé, offre de lait limitée par les quotas). De ce fait, la relation de livraison restait peu formalisée. (Trouvé et al., 2016, p55)*

*La plupart des fournisseurs et transformateurs de lait se considèrent toujours comme des partenaires (Jachnik, 2014),*

En Allemagne, le **Système d'information et de connaissances agricoles (AKIS) allemand** est également **peu centralisée**. La situation tripartite classique avec les entités officielles, les chambres et les privées existe toujours mais tend à se diversifier avec l'émergence d'organisations du secteur privé et du tiers secteur offrant des services principalement spécialisés et se caractérisant par une différenciation régionale des structures (comme nous le verront avec les cas de la Basse Saxe et de la Bavière). L'hétérogénéité de ces systèmes hétérogènes génèrent **des obstacles aux flux de connaissances horizontaux et freinent les possibilités de coordination nationale**. Les besoins et les défis perçus comprennent de meilleurs liens avec la recherche, en particulier la recherche appliquée,

---

<sup>47</sup> À partir de 1933, sous le régime national-socialiste, le marché laitier allemand a été très fortement régulé par l'État, comme beaucoup d'autres marchés (*Reichsnährstand*). Toutes les relations (production, transformation, distribution) ont été fixées et les laiteries se sont vues attribuer des zones de collecte et de commercialisation fixes ainsi que des fonctions (productions de lait frais, de beurre, de lait condensé, de fromage). Cette organisation très encadrée du marché laitier a été confirmée en Allemagne de l'Ouest à partir de 1951/52 (*Milch und Fettgesetz*) et maintenue jusqu'à l'entrée dans le Marché Commun Agricole en 1968/70. Depuis lors, les règles européennes du marché laitier s'appliquent. Celles-ci ont apporté, avant tout aux laiteries, plus de liberté (abandon des zones fixes de collecte et de commercialisation). Pour en savoir plus lire Trouvé et al. 2016 et Dervillé et Fink-Kessler, 2019).

davantage de possibilités de formation, la mise en réseau et l'acquisition de personnel compétent. Basée à la BLE, l'agence allemande de mise en réseau pour les zones rurales (DVS) a notamment été créée pour y remédier. Elle sert de plate-forme de mise en réseau au niveau national et, en partie, au niveau de l'UE. La DVS a été créée pour soutenir la coopération et les échanges entre les administrations, les scientifiques et les praticiens de l'agriculture et des zones rurales, par exemple : via des **événements de réseautage thématique, un bulletin d'actualité ainsi qu'un journal régulier**. Le DVS fonctionne donc comme une organisation publique ayant pour mandat de diffuser les connaissances à un large éventail d'acteurs AKIS.

Les entreprises de conseil initialement régionalisées commencent également à se structurer au niveau national.

*La société de conseil DHG suit un groupe de 255 exploitations agricoles en Allemagne. Elle résume les données de ces exploitations et établit des rapports et des statistiques. Il y a 3 ou 4 semaines, nous avons eu une réunion et discuté de ces chiffres. Ensuite, nous pouvons voir où nous sommes. Nous avons donc tous les faits ensemble. Pour faire partie de ce groupe, lorsque vous faites partie des 20% meilleures exploitations laitières du landkreiss, nous transmettons nos données à la société, qui met tout en place et établit les rapports. Alors ils nous renvoient les rapports et nous pouvons vérifier notre performance. Par ex. ils comparent les différences entre Nord, Sud, Est et Ouest. Nous savons que nous sommes les meilleurs 20% des exploitations laitières, car elles travaillent en collaboration avec une autre société de conseil proche de nous. Par conséquent, les exploitations qui ne disposent pas de services de consultation et ne donnent leur nombre, ne peuvent pas faire partie de cette étude. (Ferme 3)*

### iii. Représentations : une libéralisation anticipée

#### Libéralisation du marché du lait anticipée

L'adaptation à la fin des quotas a débuté par la création de quotas marchand et l'extension progressive de bourses d'échange. En 2007, les quotas pouvaient être échangés à l'échelle fédérale. Les opérateurs et conseillers ont été très clairs sur la fin inéluctable du système quotas. Le projet de constitution d'une association d'organisation de producteurs a émergé dès 2005. Ainsi, en 2015, il y avait déjà 10 ans que les projets d'entreprise étaient raisonnés dans cette perspective, avec une certaine anticipation de la volatilité.

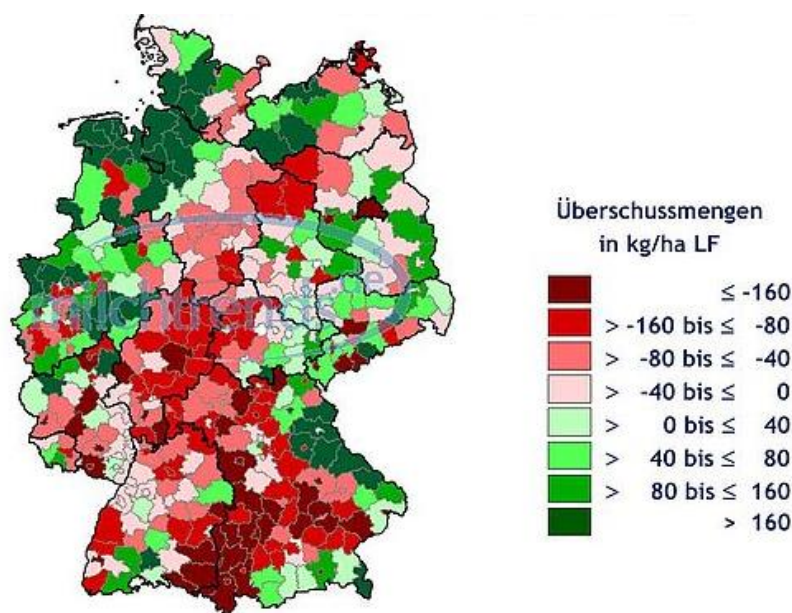
*« Donc, 10 ans avant la fin officielle du système de quotas, en 2005, 2006, nous avons déclaré qu'en 2015, tout le système serait aboli. Nous avons donc environ 10 ans pour changer nos structures. Pour davantage de marchés, le Bayern MeG est l'une des nouvelles organisations qui ont démarré en 2005, 2006 ici en Bavière, afin de mieux commercialiser leurs produits, notamment auprès de transformateurs privés. Il a été créé avec cette stratégie d'adaptation au marché. En 2005, ici à Munich, nous avons commencé notre travail de création du Bayern Meg (Union 2) ».*

*« Le nord de la Basse-Saxe a toujours reconnu cela et s'y est préparé tôt en achetant des quotas. Les agriculteurs étaient ravis que le quota ait été supprimé, car il rendait difficile la croissance agricole (Union 6) ».*

*« Au moment du quota laitier, la croissance était limitée et dépendante du quota. En 2003, lorsque nous avons acheté cet emplacement, nous avons un contingent d'un million de kg. Au final, nous avons eu un contingent de sept millions de kg. Cela signifie que nous avons beaucoup investi dans le quota afin de permettre à la société de poursuivre sa croissance. À la fin du quota, nous avons pu investir progressivement dans des places en étable sans investir davantage dans les droits de production. La croissance de la société aurait été plus rapide dans le passé sans quota (Ferme 4) ».*

*En Allemagne, il était possible d'échanger votre quota de lait. Il était donc possible pour les agriculteurs de le vendre et pour les agriculteurs de l'acheter. C'était l'une des principales différences entre nos pays. Il y avait la possibilité de grandir. C'est pourquoi les structures, si elles sont meilleures ou non, c'est à vous de voir quel secteur est le mieux préparé, mais pour les jeunes agriculteurs, il était possible de croître, la production laitière allait de la mer du Nord, à l'est jusqu'au la mer Baltique, aux zones de prairies. Le quota de lait à partir du 1er juillet 2007 jusqu'à cette époque, il était possible de vendre et d'acheter des quotas de lait dans tout le pays. Les quotas laitiers ont été réduits en Bavière, et ont migré en particulier vers la Basse-Saxe et dans d'autres régions. C'est l'une des principales différences entre les deux secteurs. En tant qu'agriculteur, vous pouviez vous développer, mais en France vous discutiez toujours de la gestion de l'offre. Bien sûr, les quotas sont maintenant supprimés, mais la discussion se poursuit entre les*

laiteries. Certaines laiteries ont un prix AB, il est donc encore plus difficile de se développer en France qu'en Allemagne (Union 1) ».



Quelle: Quotenbörsendaten des BMELV (Juli 2007 bis November 2014), eigene Berechnungen Lassen, TI (2015).

**Figure 29 Migration des quotas laitiers (Juillet 2007 jusqu'a Novembre 2014)**

La volatilité même si elle a frappé durement les producteurs allemands, se traduisant par une grève en 2008 est néanmoins considérée par un nombre important d'acteurs (à l'exception de ceux fédérés par le BDM notamment) comme un corollaire inévitable du libéralisme.

*Mon avis est qu'il est bon d'avoir une crise du lait pour que nous ayons le meilleur (c'est difficile, peut-être mon père a une autre opinion) d'avoir un grand nettoyage, alors les fermes non productives doivent vraiment s'arrêter et nous avons plus d'espace et de puissance pour les bonnes. C'est dur mais je pense que c'est normal. Et j'espère que ma ferme fait partie des meilleurs. Nous n'avons rien changé à cause de la suppression des quotas, car nous évoluons avec le temps, nous progressons toujours lentement, mais constamment. Je connais des agriculteurs qui ont construit de nouveaux bâtiments et le 1er avril 2015, lorsque les quotas ont été réduits, le jour même, ils avaient 200 vaches de plus. Alors ça va, ils peuvent le faire et pour eux c'était une bonne chose de le faire. Je suis pour un marché libre, alors quand quelqu'un décide de construire un nouveau bâtiment ou d'agrandir, il suffit de le faire. Et quand tu es trop mauvais, alors tu dois arrêter (Ferme 3) ».*

*Presque toutes les fermes ont emprunté de l'argent aux banques. Elles ont donc conclu un accord avec la banque selon lequel elles ne sont pas obligées de payer des intérêts. Ils ne veulent pas payer le crédit ou ils obtiennent un prêt supplémentaire pour couvrir cette période difficile. Donc, soit un prêt supplémentaire que les banques étaient disposées à donner, mais parfois, bien sûr, elles n'étaient pas disposées à accorder un prêt supplémentaire. Dépend de la position de la ferme et de la sécurité de ses propres terres. Si vous possédez suffisamment de terres, ils sont plus disposés à vous accorder un prêt, car cela met la banque dans une meilleure position. Ils disent que vous n'avez pas à payer le crédit convenu pour cette année. Cette année, vous le faites sans intérêts, vous le payez l'année prochaine ou l'année suivante. De nombreux agriculteurs ont dû le faire, mais n'étaient pas en mesure de le faire (Union 8) ».*

### Qualité industrielle : un socle commun aux exigences accrues

La négociation collective de la qualité est apparue comme un atout dans les années 2000 et a conduit à la création des normes nationales QM Milch. Ce sont des normes « inter-entreprises » entre les producteurs de lait et les laiteries - du champ et de l'étable à la livraison à la laiterie, assurant non seulement que la qualité du produit est garantie, mais aussi que tout le processus de production est transparent et traçable. Ils spécifient des exigences qui

vont au-delà des exigences légales. Les exigences et les critères de la norme QM Milch sont définis par le conseil consultatif du QM Milch. Ils sont vérifiés par un dispositif de certification par des tiers. Ces normes se sont rapidement imposées (plus de 90% des fermes allemandes font partie de ce schéma). Aujourd'hui, le Thünen Institut<sup>48</sup> développe un outil d'évaluation de la durabilité de la production laitière plus complet que celui du QM Milch. Cet outil a été commandé par les représentants des laiteries, des producteurs, et des grandes surfaces pour l'intégrer/substituer au système du QM Milch (Amont 9).

Cette qualité seuil nationale n'a pas empêché les laiteries de maintenir des conditions de paiement du lait spécifique. Ainsi, chaque laiterie ajoute au prix de base son propre système de primes et de pénalités : supplément volume; supplément régularité; pénalité de ramassage (stockage inférieur à 3j); suppléments qualité, pâturage par exemple... QM-Milch apparaît ainsi comme une condition d'accès au marché non valorisante pour le producteur. C'est le support d'une réputation nationale pour le lait et les produits laitiers allemands.

*« Si vous ne respectez pas la norme QM pour le lait, en particulier dans le nord de l'Allemagne, vous ne trouverez pas de laiterie qui collecte votre lait (Union 1) ».*

### Réflexions sur des normes RSE et prise de pouvoir aval

Un label "Sans-OGM" a été créé par le ministre fédéral de l'Alimentation et de l'Agriculture. Toutefois, cette nouvelle marque même si elle génère un surcoût (équilibre de la ration sans soja OGM) ne génère pas nécessairement de prime. Elle est devenue un standard imposé par l'aval. C'est en Bavière que le tournant vers le lait sans OGM a été le plus rapide. Il représentait 40% du lait en 2016 ; 55% en 2017.

*« Ce label a été imposée par les consommateurs car il y a deux ans, vous pouviez choisir et prendre le lait avec ou sans le label, et tous les consommateurs ont pris celui avec. Selon moi, c'était pour la première fois un label vraiment axé sur le consommateur. Au début, ils devaient payer un prix plus élevé pour le produit sans OGM, mais maintenant vous avez cette étiquette sur tous les types de lait, conventionnel, biologique, régional, tout de même. **Maintenant, il est obligatoire de l'avoir sur votre produit, sinon c'est mauvais** (Amont 2) ».*

**Un label sur le bien être animal** a aussi été développé par l'association allemande de défense du bien-être animal (*Deutscher tierschutzbund*): *Für Mehr Tierschutz*. Il est aujourd'hui sans reconnaissance légale. Il certifie des produits d'origine animale qui correspondent à des systèmes fournissant aux animaux un réel mieux être (logement notamment). Ce label comporte deux niveaux d'exigence : un niveau d'entrée et un niveau de prime (deux étoiles). L'objectif du système en deux étapes est de maximiser l'accès au marché et, partant, d'améliorer les conditions de vie d'un plus grand nombre possible d'animaux. Ce sont les **distributeurs qui ont pris les commandes en 2017**. Lidl Allemagne a introduit le niveau de qualité supérieur du label de protection des animaux pour le lait frais. Les groupes ALDI Nord et ALDI SÜD leur ont emboité le pas.

*It has been several years now that the ministry is supporting investment favorable to animal welfare but the market is not built yet. (Fink-Kessler, 2018)*

*« Sur le label de bien-être animal du Deutscher tierschutzbund, ils détiennent une part de **marché inférieure à 1%**, alors, oui, certains agriculteurs sont en mesure de satisfaire aux exigences et obtiennent des prix plus élevés, mais le signal politique est beaucoup plus fort que leur part de marché (Union 1) ».*

*« c'est pour... le bien-être des animaux. Et là, vous pouvez obtenir **3 à 4 cents de plus** lorsque vous êtes dans ce schéma (OP 3) »*

*« C'est frustrant pour les agriculteurs parce que le gouvernement et les gens disent non, je veux le bien-être des animaux, mais **personne ne l'achète, en paie le prix**. Et c'est un gros problème (Amont 1) ».*

---

<sup>48</sup> L'Institut Thünen (nom officiel complet : Institut Johann Heinrich von Thünen, Institut fédéral de recherche sur les zones rurales, la foresterie et la pêche) est un institut de recherche fédéral et une autorité fédérale supérieure indépendante du ministère fédéral de l'Alimentation et de l'Agriculture (BMEL).

« Il y a maintenant une grande discussion sur le bien-être et la santé des animaux avec des nouveaux labels. Nous ne développons pas de label pour le bien-être des animaux, mais **Aldi et Lidl sont obligés de réfléchir à la possibilité de produire ceci ou cela pour un prix supplémentaire**. Lidl a déjà un label à ce sujet, mais il ne lui reste plus que deux entreprises pour la produire. C'est toujours ce qu'elles ne veulent pas, **elles veulent que beaucoup d'entreprises laitières produisent pour avoir plus de compétition et obtenir un meilleur prix** (Aval 1) ».

« En Allemagne, nous parlons beaucoup du bien-être animal, et **deux laiteries l'ont installé, mais uniquement pour les marques de distributeur pour LIDL**. Nous discutons, mais nous avons un problème ici dans la région: 20% des fermes ont les vaches attachées. C'est très critique, mais je pense que 80% des vaches sont en stabulation libre. Je pense que dans les dix prochaines années, nous aurons un grand changement dans les structures et que le nombre de vaches attachées diminuera. » (Aval 3)

« Nous avons une coopérative de fermes laitières qui a commencé à interdire le glyphosate l'année dernière. Mais c'était assez facile pour les agriculteurs ici, car **nous avons presque 100% d'herbe, et vous n'avez vraiment pas besoin de glyphosate pour préparer l'herbe, alors... ils l'ont interdit aux producteurs laitiers et c'était correct, car c'est une laiterie coopérative agricole, ils ont donc tous décidé ensemble, car c'était leur laiterie (OP 3)** »

### Les signes officiels de qualité : précurseur en bio, en progression ailleurs

L'Allemagne compte 6 fromages sous appellation d'origine dont 4 en Allgau (Bavière) : Allgäu Bergkäse, Emmentaler, SennalpKäse et Weisslacker. Néanmoins les volumes sont limités.

L'agriculture biologique est en Allemagne le signe de qualité le plus développé. 2016 est marquée par la reprise de la croissance du lait bio pour deux raisons principales : une revalorisation des aides KULAP d'une part et un écart de prix de plus de 22cts par kg pendant la crise du lait d'autre part. certaine dernière phase de développement se caractérise par l'émergence de fermes laitières de taille moyenne et grande traduisant une hybridation entre modèles d'entreprises bio traditionnelles et conventionnelles.

**Figure 30 : Différenciation en Bavière et Basse-Saxe**

Différenciation (2016)	Bavière		Basse-Saxe	
	tonnes	% du total	tonnes	% du total
Volume total de la région	8.830.000		6.765.250	
Lait Bio	473.200	5,4%	48.344	0,71%
Lait sans OGM	3.000.000	34,0%	Sans info	
Lait de foin	76.400	0,9%		
Lait de montagne	374.000	4,2%		
Gepürfte Qualität – Bayern	sans info			
Lait de pâturage			202.900	3%

Le lait de montagne valorise une quantité supérieure de lait au sud de l'Allemagne (374 000 tonnes soit 4,2% de la production bavaroise). L'Allemagne du sud s'est inspiré du modèle autrichien et a lancé la démarcation de lait de foin. Encore marginale aujourd'hui, cette différenciation pourrait bénéficier de la reconnaissance par l'UE en tant que Spécialité Traditionnelle Garantie (STG) depuis le 24 mars 2018 (0,9% de la collecte bavaroise ; 15% en Autriche). Le lait de foin concerne aujourd'hui principalement le lait de consommation et certains fromages.

« Nous avons dans le 'Allgau' le '**Bergkäse**' et cela est traditionnellement fabriqué avec du lait de foin, mais maintenant, ils en font la promotion. La tendance a commencé en Autriche, et nous y allons avec. C'était un agriculteur en 2010 quand il a commencé à promouvoir : nous sommes des agriculteurs et nous ne faisons que du lait de foin et il a passé assez rapidement un contrat avec les plus grandes entreprises laitières, pas avec les petites. - Nous livrons, donc vous faites le fromage et tout a commencé avec le fromage comme une tradition, mais dès l'année dernière, il est également devenu **des produits plus frais**. Si vous consultez les magasins

*aujourd'hui, vous pouvez voir du lait sous forme de lait de foin ou même de yogourt. C'est assez nouveau et cela tient aussi au volume plus important de lait de foin que nous avons actuellement (Amont 2) ».*

Au nord de l'Allemagne, une différenciation se met en place autour du lait de prairie. Le choix de technologies différentes pour ces deux stratégies de valorisation d'une alimentation herbagère des vaches limite la concurrence entre les territoires.

*« Le bio est le même partout en Allemagne, mais le lait de foin est très spécifique pour le Sud, mais vous pouvez produire du lait de foin également dans le Nord, mais ils portent un label qui s'appelle 'weidemilch', ils mettent les animaux au pâturage. Ils peuvent le faire parce qu'ils ont plus de terres pour l'agriculture. C'est une différence, les structures sont beaucoup plus grandes en Basse-Saxe qu'en Bavière. Nous avons en moyenne 37 vaches par étable et 70 comme la moyenne allemande, elles sont donc encore plus élevées que cela. Mais ils ont la place, alors ils peuvent étiqueter 'wedeimilch', et nous n'en avons pas, mais nous avons du lait de foin. Et cela fonctionne très bien, et c'est aussi une tradition.*

### Premiers pas vers un régulation des volumes ?

Plusieurs signaux donnent à penser que l'attachement à l'absence de régulation des volumes se fissure.

L'EMB a été proactive dans la réflexion d'un système de régulation des volumes à l'échelle européenne. Par ailleurs, certaines laiteries notamment en Bavière où elles tentent de freiner la pression sur le prix du lait au producteur ont été mises en difficulté par la crise de 2015-2016. Certaines initiatives volontaires visant à inciter l'éleveur à informer la laiterie de son projet de développement commencent à émerger. D'autres laiteries préfèrent miser sur les marchés futurs pour permettre aux producteurs de stabiliser le prix d'une partie de leur production.

*« ...le système ressemble à cela, vous êtes capable de produire autant que vous voulez, et votre laiterie doit le collecter et doit le vendre, peu importe le prix (Union 1) ».*

*« Les contrats stipulent uniquement que vous devez livrer tout le lait que vous produisez sur votre ferme. (Amont 3) ».*

*« nous voulons que les agriculteurs nous aident à planifier. Après 2017, nous n'étions pas bien planifiés et maintenant ils doivent nous aider pour à planifier ce qui serait la production de lait pour les 10 prochains mois. Ils diront combien ils vont produire. Je ne pense pas qu'ils vont tous y participer. Dans tous les autres systèmes, vous devez toujours trouver quelqu'un qui l'achète à la quantité que vous avez produite. Vous devez donc toujours planifier et penser à la quantité que vous produisez. Le blé est également difficile parce que vous ne savez pas comment sera la récolte. Mais vous avez la pression pour vendre. Vous commencez donc peut-être à vendre votre récolte en décembre, et cela se poursuivra jusqu'à décembre prochain, jusqu'à ce que vous vendiez tout votre blé. Vous faites des contrats pour une partie. Et ce n'est pas le cas avec le lait, vous décidez de doubler la ferme et le nombre de vaches. Un jour avant l'arrivée des vaches, vous appelez la laiterie et demandez un camion plus gros car vous avez doublé la production. C'est un système étrange que je trouve (Aval 1) ».*

*« en plus du marché physique typique, nous travaillons également sur les contrats de change futurs, avec les marchés futurs, les marchés à terme. C'est pourquoi nous pensons plus précisément à la manière dont nous pouvons utiliser les marchés à terme, à la manière dont nous pourrions peut-être créer une solution de back-to-back business entre les clients et les agriculteurs, mais il s'agit plus d'une approche future. Nous en sommes toujours au début (Aval 5) ».*

Finalement, la réglementation environnementale et **la mise en œuvre stricte de la directive nitrate apparaît comme le premier frein effectif au développement de la production.** Mais, vécu comme des contraintes imposées sans concertation et sans évaluation de l'impact environnemental effectif, la réglementation 2017, visant à une mise en conformité avec la directive nitrate, ne fait pas l'unanimité.

*. « ...il y a toujours eu des règles pour l'épandage, le stockage des engrais, les exigences de compatibilité environnementale - il y en a toujours eu, mais les politiciens et les autorités de contrôle ont fermé les yeux sur elles, car ces réglementations peuvent également empêcher des développements structurels. Cette politique consistant à "ne pas regarder de près" a duré des décennies. »*

*« Maintenant, l'eau de traitement compte pour ce fumier. Tous les agriculteurs doivent donc construire de nouvelles capacités de stockage, ce qui coûte très cher. Cette loi a été adoptée au printemps 2017, l'année dernière (Amont 3) ».*

«*Quelques fermes sont en croissance, mais tout le monde doit ralentir en moyenne. Les coopératives maintenant aussi. Ce ne sont pas que des vaches, mais aussi des poulets et des cochons. Nous disons que le plus grand nombre d'animaux que nous avons maintenant, à l'avenir, nos ventes ne pourront pas augmenter, car tous doivent diminuer avec le nombre d'animaux en raison du nouveau règlement sur les engrais. (Ferme 1)* ».

«*nous devons essayer de mettre en place une mesure nationale d'adaptation au règlement sur les engrais qui répond aux besoins d'investissement associés: les dépôts de lisier et les dalles d'ensilage sont éligibles (Union 6)* ».

«*Aujourd'hui, les décisions sont prises du jour au lendemain, sans que nous, en tant qu'agriculteurs touchés, ayons eu l'occasion de participer et de faire une déclaration publique. Nous nous trouvons devant un fait accompli. Le peu d'informations dont nous disposons fait craindre qu'aujourd'hui encore plus que par le passé, toutes les exploitations agricoles soient soumises à une responsabilité conjointe bureaucratique. Il apparaît qu'à l'avenir, toutes les exploitations devront établir des bilans nutritionnels spécifiques à chaque zone pour chaque champ, même si elles ne sont pas du tout considérées comme des exploitations à haut risque. Nous avons l'impression que le gouvernement fédéral n'ose pas s'attaquer aux causes réelles des charges excessives de nutriments », a déclaré M. Schulz, président de l'AbL, 01/02/2019.*

[https://www.abl-ev.de/apendix/news/details/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=2238&cHash=98f0652aff47ffb8acf2cc3197b3460b](https://www.abl-ev.de/apendix/news/details/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=2238&cHash=98f0652aff47ffb8acf2cc3197b3460b)

«*J'utilise du glyphosate mais très peu. Qu'en cas d'urgence depuis trois ans (Ferme 1)* ».

«*Oui, c'est un problème. Nous l'avons utilisé. Pas régulièrement, mais en fonction de l'hiver, nous utilisons du glyphosate pour réduire le travail du sol (Ferme 5)* ».

### L'apprentissage pour mûrir son projet entrepreneurial

Selon les résultats du recensement agricole de 2013, 68% de tous les gestionnaires agricoles ont suivi une formation professionnelle agricole. Les 32% restants n'ont qu'une expérience agricole pratique. Dans les grandes entreprises, la quasi-totalité des exploitants agricoles ont suivi une formation professionnelle agricole. Parmi les chefs d'exploitation ayant terminé leur formation professionnelle agricole, 11% sont titulaires d'un diplôme universitaire. La formation agricole basique commence par le **Diplôme d'Agriculteur** (Landwirt) ou éleveur (Tierwirt). Essentiellement technique, cette formation repose sur un apprentissage de 2 ou 3 ans, dans au moins deux exploitations différentes. Les fermes doivent être certifiées comme ferme formatrice et le producteur doit posséder un certificat en formation pédagogique pour pouvoir recevoir des apprentis. En suite une formation optionnelle continue dans les écoles techniques (*Fortbildung an Fachschulen*) permet d'accéder au **Diplôme: Gestion des entreprises agricoles** (*Agrarbetriebswirt*), après 1<sup>ère</sup> année de la *Fachschule* (école technique + professionnelle). Ici les étudiants apprennent sur « économie et gestion ... un peu de marketing, mais aussi comment gérer votre ferme, vous écrivez une petite thèse sur un sujet de votre choix ». « *C'est volontaire mais obligatoire si vous souhaitez bénéficier d'une aide d'État (subventions) (Amont 10)* ». Une année supplémentaire et optionnelle (2<sup>ème</sup> année) sur la même formation permet d'accéder au **Diplôme: Gestionnaire** (*Wirtschaftler*). Ceci « *est beaucoup plus économique, beaucoup plus réglementaire. Plus d'économie, de gestion, puis un projet plus important sur lequel vous travaillez pendant six mois, rédigez une thèse et approfondissez votre entreprise (Amont 10)* ». L'étudiant peut aussi continuer les études pour l'obtention du **Diplôme: Maître de pratique** (*Meister*). Ceci repose sur une combinaison de cours dans l'école et la chambre d'agriculture. L'évaluation repose une évaluation économique de votre ferme conduite dans le cadre d'une thèse. Pendant votre examen de master pratique, ils vous demandent tout ce qui concerne cette thèse de maître. Ce parcours professionnel peut se poursuivre par un parcours universitaire.

«*J'ai suivi une formation professionnelle dans l'agriculture (Landwirtschaftliche Lehre), puis deux ans d'école professionnelle à Hameln. Je suis un gestionnaire agricole certifié par l'État (staatlich geprüfter Landwirtschaftsleiter) avec l'autorisation de former d'autres personnes dans le secteur agricole (Ferme 7)* ».

«*J'ai rédigé mon mémoire d'ingénieur sur la gestion des risques, les contrats à terme sur marchandises, etc. (Ferme 3)* ».



## 2. Des régions et des potentiels contrastés

### i. La Bavière : régime de concurrence patrimonial

L'État libre de Bavière est l'un des 16 États fédéraux allemands (*Bundesländer*) situés dans le sud-est de la République fédérale d'Allemagne, bordé par quatre autres États fédéraux: le Bade-Wurtemberg et la Hesse, la Thuringe et la Saxe. La Bavière a également des frontières internationales avec l'Autriche et la République tchèque. À la fin de 2016, sa population totale s'élevait à 12,84 millions d'habitants, soit environ 15,6% du total national. Il s'agit du deuxième État fédéral le plus peuplé (Eurostat, 2017). Sa capitale est Munich. L'État libre de Bavière a une superficie de 70 550 km<sup>2</sup> et une densité de population de 182,0 habitants / km<sup>2</sup>.

#### Contexte économique régional

La Bavière est **l'une des régions industrielles les plus compétitives d'Europe**, avec une spécialisation marquée dans les secteurs de l'automobile, de l'électrotechnique, de l'automatisation de la mécanique et de la robotique. En 2015, le produit intérieur brut (PIB) régional de la Bavière s'élevait à 550,4 milliards d'euros, soit 18,1% du PIB total de l'Allemagne. Cette part a été relativement stable au cours de la dernière décennie. Le PIB régional par habitant a atteint 41 600 euros en 2015, ce qui correspond à 116,2% de la moyenne allemande (35 800 euros) et à 143,9% de la moyenne européenne (28 900 euros). Le PIB régional par habitant n'a cessé d'augmenter depuis 2009 (32 400 €) (Eurostat, 2017). La population active régionale en 2016 s'élevait à 7,0 millions de personnes, soit 16,4% du total national. La plupart des employés travaillent dans les services (67,1%), tandis que 31,3% travaillent dans l'industrie et la construction et 1,6% dans le secteur agricole. Ces chiffres diffèrent des moyennes nationales (71,7 / 27,6 / 1,2%), indiquant un fort accent mis sur l'industrie. En 2016, le taux de chômage en Bavière s'élevait à 2,6% et est en baisse constante depuis 2012 (3,1%). Il est bien inférieur à la moyenne nationale de 4,1% et à la moyenne européenne de 8,6%. C'est le plus bas de tous les États allemands (Eurostat 2017).

L'économie de la Bavière a subi des changements structurels importants au cours des 50 dernières années, passant d'une région agricole traditionnelle à l'une des régions industrielles les plus compétitives d'Europe. Les secteurs importants de l'industrie sont l'industrie automobile (y compris les secteurs de la chaîne logistique), l'ingénierie électrique, l'automatisation de la construction mécanique et la robotique. En outre, la Bavière est l'une des principaux pôles internationaux dans les domaines de la haute technologie tels que les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les sciences de la vie. Il fait partie des régions les plus importantes du secteur des services en Allemagne, les assurances et les services financiers. Le tourisme joue également un rôle important dans la région. Néanmoins, il existe de **grandes disparités économiques régionales** en Bavière. Même si les zones rurales sont très peuplées, avec 60% de la population qui y vit et habite, les activités économiques sont concentrées dans la région de Munich et autour de Nuremberg, Augsburg et Ingolstadt. On y trouve les sièges de plusieurs acteurs mondiaux des secteurs de l'automobile (Audi, BMW, MAN, Knorr-Bremse), des TIC (Siemens), des médias et de l'édition, ainsi que d'un puissant secteur de l'industrie aérospatiale.

#### Des entreprises rurales familiales diversifiées

L'agriculture et la sylviculture, avec leurs opérateurs amont et aval, continuent de générer environ 14% du total des ventes en Bavière, pour un montant d'environ 158 milliards d'euros. Cela signifie qu'en Bavière, un emploi sur sept dépend encore de l'agriculture et de la sylviculture. La Bavière revendique son rôle de **premier site agricole et forestier en Allemagne**. La part des personnes occupées dans l'agriculture et la sylviculture s'élève à 1,8% en Bavière - avec d'importantes différences régionales (district de Munich inférieur à 0,4%, district de Straubing-Bogen supérieur à 7,3%). Il est intéressant de constater que le nombre de nouveaux entrants est encore stable. En 2017, plus de 5 000 jeunes agriculteurs étaient en formation, témoignant d'une certaine attractivité des professions 'vertes'.

Les conditions pédoclimatiques en Bavière sont assez favorables à la production laitière. Cependant après la fin des quotas, cette production est poussée vers les zones non cultivables, notamment de montagne (coûts d'opportunité). Depuis 2012, il y a aussi une réduction des vaches laitières en Bavière au profit de la Basse-Saxe.

En 2017, la Bavière comptait avec 1.19 million de vaches et **30489 producteurs** qui livraient **8.93 millions de tonnes de lait**. Les races mixtes dominant : **Fleckvieh (77%) et Braunvieh (11%)** représentaient la plus grande part du cheptel. Le mode de transmission favorise le partage du foncier entre les enfants ce qui peut parfois conduire à un éclatement et à une mise en tension entre logique économique productive et logique patrimoniale.

En Bavière, la famille constitue la base de la main d'œuvre. L'ouverture sur l'extérieur peut se faire via le système d'apprentissage (un apprenti travaille à temps partiel sur la ferme pour compléter sa formation d'agriculteur) ou au travers des emplois dans d'autres secteurs.

*« Si vous comparez la Basse-Saxe à la Bavière, vous voyez qu'ici, à Niedersachsen, les gens emploient quelqu'un. Peut-être 1 ou 2 personnes dans la ferme pour travailler. Et en Bavière, les gens n'engagent personne (Union 8) ».*

### Des entreprises nombreuses tournées vers les produits de qualité

La Bavière compte sur 82 sites de transformation de lait. 50% de la collecte est réalisée par des coopératives et l'autre moitié par des entreprises privées. Avec une capacité de transformation d'environ 8.93 million de tonnes en 2016, l'industrie a généré un chiffre d'affaire de plus de 9.7 milliards d'Euros, desquels 27% ont été générés par les exports (11% des exports allemand). Cela correspond à **1.09 euros par litre, ce qui montre une forte valeur ajoutée sur le lait produit**. La valeur ajoutée se fait par des produits de haute qualité, comme par exemple les fromages spéciaux, des fortes marques, et les produits bio qui représentent 5.4% de la production (III-3.iii : stratégies de commercialisation). **51% de la production du lait et 47 de la production de fromage ont été exportés en 2016**, et ont généré 1.17 et 1.59 milliards d'euros respectivement.

Ce positionnement de marché a permis à une variété de laiteries de taille différente de se maintenir. Au côté d'opérateurs internationaux comme Müller, Zott ou encore Danone et Savencia, des laiteries familiales de taille intermédiaire se maintiennent, ainsi que des ateliers de faible dimension pratiquant notamment la vente directe. Cette structuration particulière s'est traduite dans les relations avec les éleveurs et a conduit au maintien d'une compétence des producteurs en matière de commercialisation de leur lait, au travers de MeG. Ceci se traduit par **une relation plus ouverte (moins d'asymétrie d'information), des prix plus élevés payés aux producteurs, et un meilleur partage de la valeur ajoutée entre les laiteries et les producteurs**.

*« Il y a une grande différence en Bavière, car ils ont des fromages spéciaux par rapport à Basse-Saxe. La Bavière propose des produits plus spécifiques qu'au nord de l'Allemagne avec du fromage standard et du lait écrémé en poudre que tout le monde est capable de faire. Ils ont des coûts plus élevés, mais à la fin, ils ont aussi de meilleurs produits. Si vous pensez au marché laitier allemand et aux marques bien connues, celles-ci sont spécialement bavaroises (Union 1) ».*

*« De nombreuses entreprises laitières ont des **marques à fort potentiel d'innovation** et nous constatons qu'en Allemagne, dans le sud de l'Allemagne, la Bavière est toujours la région où les prix du lait sont les plus élevés, en raison de ces **produits à forte valeur ajoutée**, mais les agriculteurs ont beaucoup de possibilités de changer les laiteries aussi (concurrence des fournisseurs) (Aval 3) ».*

*« Bien sûr, certaines usines et installations très anciennes sont fermées, mais **dans le nord, beaucoup plus d'installations sont fermées**. Un expert du secteur laitier a déclaré il y a 20 ans qu'il fallait beaucoup plus de fusion pour rester compétitif, non pour devenir plus, mais pour rester.... C'est ce qui s'est passé et si vous vérifiez notre production de lait au fil des ans, vous constaterez que nous avons les mêmes efforts. **1/4 du lait allemand est encore transformé ici et encore par les mêmes entreprises**. Les livraisons sont les mêmes, le nombre d'agriculteurs a diminué, mais le nombre d'animaux est le même, voire un peu plus bas, mais une productivité plus élevée et ensuite nous collectons le lait de toutes nos régions, il y a même du lait de France traité en Bavière (Amont 2) »*

*« Nous avons des agriculteurs, de très petites laiteries qui produisent du fromage à pâte dure, du fromage à pâte demi-dure ou de la **bergkäse (fromage de lait de montagne)**, ici au sud d'Allgäu, il y en a beaucoup. Ces agriculteurs peuvent vendre directement aux clients et leur revenu est très bon. Pour le lait conventionnel, plus ou moins 45 à 50 cents est la moyenne des revenus de ces*

agriculteurs. C'est très bien. Beaucoup de fermes se trouvent dans ces très petites entreprises laitières et vendent directement aux clients (Aval 3) ».

« Je pense que dans les laiteries bavaroises, par exemple, **les laiteries familiales, elles ne veulent pas être une mauvaise personne dans le jeu, elles essaient donc d'avoir de bonnes relations avec les agriculteurs (OP 3)** ».

« Ils peuvent échanger et vendre à d'autres entreprises, ils sont plus libres de changer et de choisir des entreprises. Mais d'habitude, si vous parlez aux agriculteurs, ils livrent toujours à la même entreprise, c'est ce que leur famille a toujours fait et certains ne changeraient pas. Ils doivent être vraiment en colère pour faire ça. Il existe un contrat de fidélité ou un sentiment d'appartenance. Et dans certaines régions, il existe de nombreuses entreprises où vous pouvez vendre, ainsi que de nombreux agriculteurs pour obtenir votre lait. La concurrence est donc intense, mais ils restent fidèles car ils pensent que s'ils ont 2 ou 3 mois de bons prix chez une autre société, cela peut également aller dans le sens inverse le mois prochain (Amont 2) ».

Avec la fin du système de quota, les producteurs laitiers et les laiteries auront besoin de poursuivre leur stratégie de différenciation pour se maintenir. « Peut-être pour élargir notre portefeuille de produits, mais il est également important de se concentrer sur les produits régionaux et de haute qualité. Et gardez les mêmes valeurs, comme nous vivions avant ».

« Exactement, avec notre fromage de base, nous le produisons de manière traditionnelle et nous obtenons également un produit de base très économique qui est une maturation très simple. Nous essayons donc de convaincre nos clients et de leur expliquer les différences entre les produits. Et nous faisons tout ce qui est important au niveau régional, pour qu'ils puissent payer un peu plus et ne pas acheter les produits les moins chers (Aval 4) ».

### Une agriculture soutenue par une politique de Land forte et un système de conseil centralisé

La Bavière est une région riche qui s'est donnée les moyens d'une politique Agricole particulière, soutenant notamment les petites exploitations et favorisant l'accès à une diversité de financements.

Le Ministère bavarois de la nutrition, de l'agriculture et des forêts (StMELF) finance une politique de recherche, de formation et de conseil. Le Centre de recherche pour l'agriculture de l'État de Bavière (Bayerische Landesanstalt für Landwirtschaft LfL) est une autorité de l'État directement soumise au ministère. Avec 27 sites, LfL est présent dans tout l'État. Son domaine d'activité comprend : i) contrôle de la législation Agricole (mise en oeuvre du système de quotas laitiers jusqu'à 2015), ii) l'élaboration de références pour les décisions de politique agricole ; iii) la création de bases techniques et de normes pour le conseil agricoles; iv) la formation professionnelle dans les différentes professions agricoles. Dans le cadre de ses tâches, l'institut d'État coopère avec des institutions, universités, collèges techniques, autorités et institutions comparables, ainsi qu'avec des associations, organisations et entreprises du secteur économique, et participe à des comités nationaux et internationaux. Il est important de noter que cette capacité régionale d'innovation dans le domaine Agricole remonte à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle.

*the forerunner of today's LfL Institute for Agricultural Engineering was the Academy of Weihenstephan, founded in 1864. The scientific results of this institute helped structure predominantly small, rural agriculture in Bavaria to improve their production techniques and services. This was an urgent need for the nutrition of the urban population which at the end of the 19th century was growing rapidly (<https://www.lfl.bayern.de/verschiedenes/en/057392/index.php>)*

Les pouvoirs publics bavarois investissent les questions économiques. La marque "Geprüfte Qualität Bayern" a été créée en 2002. Elle certifie des produits de qualité supérieure et garantit leur production et transformation en Bavière. Elle est la propriété du ministère d'État de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Forêts (StMELF), qui décide de l'octroi de licences et de l'approbation des normes de qualité. Cette marque permet de tirer partie de la réputation positive de la Bavière auprès des consommateurs et de créer des synergies avec le tourisme rural. Depuis 2011, l'Institut d'économie et de marchés alimentaires (IEM) permet un suivi quantifié des stratégies de différenciation. Il en ressort une concentration de la production de lait biologique dans le sud de l'Allemagne (50,2% du lait biologique allemand est produit en Bavière 2016, suivis du Bade-Wurtemberg 16%).

« Cette identité avec la région est très fortement enracinée en Bavière. Le ministère a publié de nombreuses études - selon lesquelles les consommateurs bavarois attachent une importance particulière à cette régionalité. Puis, bien sûr, de nombreuses spécialités le

renforcent et, dans les autres États fédéraux, cela n'est pas aussi prononcé ; Nous donnons au consommateur un critère de décision. Le consommateur accorde plus d'attention à la régionalité et il sait d'un coup d'œil qu'il s'agit d'un produit bavarois, de la production des matières premières à la transformation - il est bavarois (Union 7) ».

« Je ne sais pas qui le choisit, s'il s'agit des grandes surfaces ou des consommateurs qui s'aperçoivent que le commerce de détail propose de nombreux produits de ce type et que j'aime l'idée d'acheter de la nourriture dans mon quartier. Et ça marche. Je pense aussi que si vous faites une étude sur la perception du logo par les consommateurs, je pense qu'il existe certaines études à ce sujet et que vous constatez qu'il est assez élevé. Cette étiquette serait au-dessus si vous demandez simplement aux consommateurs de nommer une étiquette. Nous avons pour le beurre une étiquette spéciale, une étiquette publique, "Deutsche MarkenButter" et 85% du beurre sont vendus sous cette étiquette, même si ce n'est pas toujours imprimé sur le beurre, mais l'industrie et les magasins de détail n'achètent que si les laiteries ont cette étiquette et répondent aux exigences. (Amont 2) ».

Le volet transfert de ce projet agricole repose sur 47 bureaux (*Ämter*) de l'alimentation, de l'agriculture et des forêts. Les bureaux sont dans leur zone de service le contact direct pour les entrepreneurs agricoles et forestiers et tous les citoyens en Bavière. Ils fournissent un conseil gratuit accessible à tous sur différentes thématiques : gestion durable des terres, telles que la protection des sols, de l'eau et des animaux, le développement des entreprises, la bonne gestion des forêts et participent activement à la promotion et à la formation, à l'éducation et à la formation. A termes toutefois, le conseil sera progressivement délégué à des tiers subventionnés à 50%. Des réseaux expérimentaux de conseils (*Beratungsringe*) notamment en faveur de l'agriculture biologique ont été mis en place en ce sens<sup>49</sup>.

Enfin, le dynamisme économique de la zone favorise également **l'accès au crédit et à des financements privés**. Les opportunités d'emplois et l'interpénétration des tissus ruraux et urbains favorisent aussi la pluri-activité.

*Il existe un service de conseil spécial pour l'agriculture et l'énergie. Les centrales d'énergie renouvelable font partie intégrante du bouquet énergétique fourni par l'agriculture » (Union 5).*

*« La Bavière dispose également d'une infrastructure (coûteuse): 47 bureaux d'agriculture, des centres d'expertise (comme le LFL), des autorités centrales, etc. (Union 5) ».*

*« La Bavière dispose de ses propres programmes de financement, plus faciles à utiliser. Avec les plus grands programmes, il faut bien planifier (Ferme 10) »*

*« Il est facile d'obtenir des crédits pour des investissements auprès de banques ou d'établissements de crédit lorsque vous en avez besoin, en particulier ici en Bavière (Ferme 2) »*

*« La Bavière est un État prospère. Il existe des alternatives à la production de lait en dehors de l'agriculture et également dans l'agriculture. Certains successeurs envisagent d'investir dans la ferme car nous avons encore des structures relativement petites, de 35 à 38 vaches en moyenne. Ce n'est pas suffisant pour le revenu principal à long terme (Union 7) ».*

## ii. La Basse-Saxe : régime de concurrence industriel libéral

La Basse-Saxe (BS) est l'un des 16 États fédéraux allemands situés dans le nord-est de l'Allemagne. L'État est entouré par la Rhénanie du Nord-Westphalie, Hambourg, le Schleswig-Holstein, la Saxe-Anhalt, la Thuringe et la Hesse et entoure l'État de Brême. Il a une frontière internationale avec les Pays-Bas.

### Contexte économique régional

En 2016, la Basse-Saxe comptait 7,9 millions d'habitants, soit 9,6% du total allemand. Il s'agit **du deuxième plus grand État fédéral** (47 641 km<sup>2</sup>). Il est relativement **peu peuplé** (166 habitants par km<sup>2</sup> contre 229 habitants / km<sup>2</sup> au niveau national). La capitale régionale est Hanovre (Eurostat, 2017). La répartition régionale de la

<sup>49</sup> Source : Angelika Thomas - Landwirtschaftliche Beratung in der Bundesrepublik Deutschland – eine Übersicht [http://www2.komm-agrar.de/cms/sites/kommagrar.de/files/bub\\_2007\\_02\\_thomas\\_lw\\_beratung\\_in\\_dtl.pdf](http://www2.komm-agrar.de/cms/sites/kommagrar.de/files/bub_2007_02_thomas_lw_beratung_in_dtl.pdf)

croissance économique et de l'emploi est hétérogène et se concentre principalement autour des principales zones urbaines, ce qui contribue à de **fortes disparités économiques et à des défis structurels** considérables.

En 2015, le produit intérieur brut (PIB) régional de Basse-Saxe s'élevait à 259,2 milliards d'euros, soit environ **8,5% du PIB allemand**. En termes de croissance, le taux de croissance annuel moyen de la région entre 2006 et 2015 était de **2,7%, égal au taux national**. En ce qui concerne la richesse, le PIB régional par habitant, en standard de pouvoir d'achat, a atteint 31 800 EUR, ce qui représente **88,8% de la moyenne allemande** (35 800 EUR) (Eurostat, 2017). La population économiquement active s'élevait à 4,05 millions en 2016, soit 9,5% du total national. La plupart des employés travaillent dans les services (70,7%), 27,4% dans l'industrie et 1,9% dans le secteur agricole. Ces chiffres sont largement conformes aux moyennes nationales (71,1% / 27,6% / 1,2%). En 2016, le chômage (4,0%) était légèrement inférieur à la moyenne allemande (4,1%). Il est toutefois inégalement réparti et atteint le double de la moyenne dans certains districts (Eurostat, 2017).

L'économie régionale est caractérisée par **des disparités internes**. Les zones urbaines comme Hanovre, Braunschweig, Göttingen ainsi que les environs de Hambourg se trouvent dans une situation économique très différente de celle des zones beaucoup moins dynamiques à l'est ou au nord-ouest de l'État. La structure sectorielle de l'économie de la Basse-Saxe est dominée par le secteur de **l'automobile** et des pièces détachées. Les autres domaines d'activité incluent le secteur agro-alimentaire, les sciences de la vie, la construction navale et l'industrie maritime, l'industrie chimique, les énergies renouvelables, l'aérospatiale, les essais et la calibration de matériaux ainsi que les technologies optiques (Basse-Saxe, 2017).

#### La place de l'agriculture et la production laitière

L'agriculture en Basse-Saxe est diversifiée et performante. Pour de nombreux produits, il s'agit sans conteste du "leader du marché en Allemagne" car en Basse-Saxe, près de la moitié des pommes de terre allemandes, les deux tiers des poulets et plus des deux tiers des *blueberries* sont produits. Avec une valeur de production de 11,9 milliards d'euros, la Basse-Saxe est le **premier Länder agricole d'Allemagne**. La plus grande part est **l'élevage**. En valeur, les principaux produits agricoles sont **les porcs, le lait, la volaille et les œufs**.

**Après la Bavière, la Basse-Saxe est le plus important producteur de lait en Allemagne**. En ce qui concerne les livraisons de lait à l'échelle nationale, environ 20 pour cents, soit environ **un cinquième du lait**, sont produits en Basse-Saxe. Dans environ **10 400 fermes, il y a environ 870 000 vaches laitières**, qui produisent environ 6,9 millions de tonnes de lait chaque année. Sur la quantité totale de lait produite par an, environ **6,3 millions de tonnes de lait** sont actuellement fournies aux laiteries pour être transformées en lait de consommation, beurre, fromage, lait en poudre, crème et yaourt.

La production laitière de Basse-Saxe se concentre sur **la ceinture de prairies de la zone côtière**. Ce mouvement de spécialisation s'est poursuivi sous régime quota et a été soutenu par l'acteur public pour préparer la sortie des quotas. Alors que les exploitations ont diminué de 36%, le nombre d'animaux a augmenté de 13% entre 2008 et 2017. 100 vaches semblent être un seuil de viabilité pour la région en 2016. La **Holstein** représente 82% des vaches laitières. L'accroissement de la taille des entreprises et leur gestion dans une logique entrepreneuriale est favorisée par le droit d'ânesse qui se traduit par une transmission de l'entreprise à l'aîné des enfants.

*« en Allemagne, il était possible d'échanger votre quota de lait. Il était donc possible pour les agriculteurs de le vendre et pour les agriculteurs de l'acheter. Il y avait la possibilité de grandir. Les quotas laitiers ont été réduits en Bavière, et ont migré en particulier vers la Basse-Saxe et dans d'autres régions (Union 1) ».*

*« Au cours de la dernière période de financement, l'AIP (programme d'investissement agricole) a permis à la Basse-Saxe de faire un bond en avant lors de la dernière période de financement. Les fermes ont toutes construit de grands parcs pour enfants avec 100, 200, 500 vaches et la Basse-Saxe le souhaitait, car la Basse-Saxe voulait être prête pour le marché mondial en vue de la fin du quota (Union 6) ».*

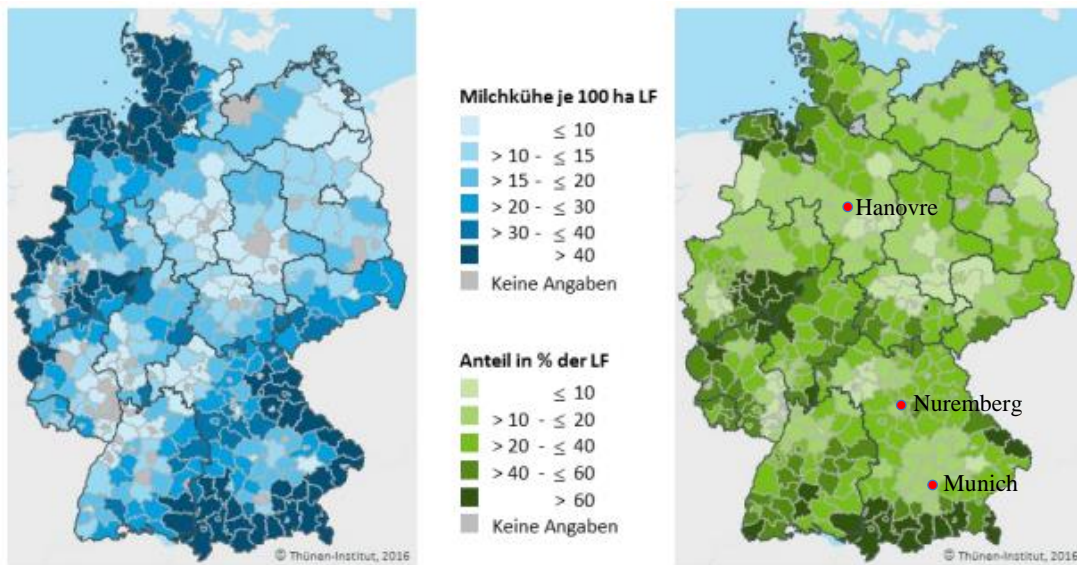


Figure 31 : Répartition régionale des vaches laitières en 2016 (à gauche) et part des prairies en 2010 (à droite)

Source : Statistisches Bundesamt - Steckbriefe zur Tierhaltung in Deutschland: Milchkühe, Thünen-Institut



Figure 32 : Evolution des bovins laitiers par région – 1990 - 2000 - Mai 2017

Source: LWK Basse-Saxe – Statistisches Bundesamt Deutschland

### Des coopératives orientées vers le marché des commodities

La Basse-Saxe compte **sur 30 sites de collecte de lait**, « mais seulement **14 transforment le lait** (Union 8) ». Sur le total de lait collecté, **78% est fait par des coopératives** et seulement 22% par des entreprises privées. Les coopératives transforment 70% de la collecte, il existe donc des coopératives qui font seulement la collecte et la vente. Avec une capacité de transformation d'environ 6.37 million de tonnes en 2016, l'industrie a généré un chiffre d'affaires de plus de 4.05 milliards d'Euros, desquels 40% ont été généré par les exports (6.8% des exports allemand). Cela correspond à seulement **0.64 euros par litre**, ce qui montre une faible valeur ajoutée sur le lait produit quand comparé à la Bavière. En effet, dans les décennies précédentes, ces laiteries se sont fortement orientées vers l'intervention et ont produit du lait écrémé en poudre et du beurre. Aujourd'hui, elles produisent

aussi pour les marques de distributeurs, mais restent encore orientées commodités sur le marché mondial (beurre, poudre de lait). La valeur ajoutée est donc faible (Jürgens et al., 2015).

*Dans la Basse-Saxe, les agriculteurs sont en mesure de produire à faible coût et certaines laiteries appliquent cette stratégie pour être compétitives sur les marchés mondiaux, avoir des coûts bas et ne rien investir en marketing. De cette façon elles arrivent à être compétitives au niveau des prix sur les marchés mondiaux (Union 1) ».*

Les **relations entre la coopérative et ses membres sont réglées par le statut Genossenschaftsgesetz** – loi sur les coopératives. Le statut juridique est : coopérative enregistrée (*eingetragenen Genossenschaft* ; abrégée "e.G" ou "eG". Ce cadre suit les « principes de Rochdale »: « Dans une coopérative, les membres unissent leurs forces pour travailler ensemble. **La promotion économique de tous les membres devrait réussir par elle-même et non par le soutien de tiers ou de l'État.** La coopérative est gérée par des personnes (conseil d'administration et conseil de surveillance) qui sont elles-mêmes membres de la coopérative. Les **décisions fondamentales sont prises dans la coopérative lors de l'assemblée générale** des membres. Ici, **chaque membre n'a qu'une voix, quelle que soit sa part dans le capital.** En conséquence, la coopérative est protégée de la domination d'actionnaires individuels majoritaires et donc également des "prises de contrôle hostiles" ». C'est donc l'assemblée générale de la coopérative laitière qui se donne un statut. Le statut, à son tour, est la base des règles de livraisons de lait (Lieferordnung), qui stipulent les conditions de la livraison de lait et la tarification. Les membres d'une coopérative n'ont pas de contrats. Toutefois, avec la croissance de la taille de nombreuses coopératives laitières, la participation des membres à leur politique commerciale se restreint: avec l'augmentation du nombre des adhérents, ils se font représenter par des délégués et l'activité opérationnelle est externalisée hors de la coopérative à une société de capitaux sur laquelle les producteurs ont peu de prise. Cette tendance n'est pas propre à l'Allemagne ((Chaddad and Cook 2004)).

DMK (Deutsches Milchkontor) et Ammerland sont les plus grandes entreprises de transformation de Basse-Saxe. DMK avec **7500 producteurs**, est aussi la plus grande cooperative allemande. Elle collecte bien au delà de la Basse-Saxe. DMKeg résulte de la fusion de Nordmilch eG et Humana Group, qui comprenait la coopérative Humana, la coopérative Bad Bibra et Milchwerke Thüringen GmbH, en juin 2012. De cette histoire résulte un mix produit de DMK centré sur les marchés mondiaux à basse valeur ajoutée. En termes de gouvernance, DMK s'est dotée d'une société à responsabilité limitée, **DMK GmbH, pour la gestion de l'activité de transformation.** Son conseil de surveillance, tel qu'élaboré par la loi allemande<sup>50</sup> est composé à la fois de représentant des salariés et des actionnaires. Les membres de la coopérative représenté au conseil de surveillance, qui seront élus par l'assemblée des actionnaires sur proposition du conseil consultatif. la direction de la société DMK GmbH est composée d'experts non internes, tels que le directeur général et le directeur financier, nommés par le conseil de surveillance (Hanisch and Müller, 2012).

*« Là, vous avez beaucoup moins de concurrents, vous avez DMK qui est partout, certaines entreprises privées et coopératives, mais DMK est la dominante. DMK est censé être une coopérative. Historiquement ils ne paient pas un bon prix. Ils ont commencé à fusionner toutes les petites coopératives laitières et la fusion a toujours eu lieu lorsque les prix n'étaient pas élevés, comme stratégie de survie. En fait, ils pensent maintenant, si Arla et la FrieslandCampina se portent bien, que pouvons-nous faire pour devenir comme eux? Maintenant, ils ont environ 8 000 agriculteurs, mais ils ont perdu beaucoup de lait lorsque les prix ont chuté il y a 2 ans, mais c'était la même décision pour les agriculteurs, et certains qui avaient en réalité conclu le contrat avec DMK sont revenus, parce qu'ils sont passés à quelqu'un qui ne travaille pas mieux que DMK, comme Müller Molkerei ou un autre. Mais il n'y a pas beaucoup de concurrents. Dans certaines zones du sud, il est possible que plus de 40 sociétés privées et coopératives se disputent le lait (Amont 2) ».*

*L'Office fédéral des cartels a critiqué cette trop faible influence des membres des coopératives laitières (Bundeskartellamt, 2009).*

*« Ce serait très bien si les agriculteurs étaient organisés un peu plus. Mais en Basse-Saxe, la plupart des laiteries sont des coopératives et la plupart des agriculteurs se disent: «Je suis déjà membre d'une coopérative. Pourquoi devrais-je adhérer à une association de producteurs? Mais ces grandes coopératives comme DMK travaillent pour elles-mêmes et non pour les agriculteurs. C'est un grand*

---

<sup>50</sup> §1 and §6, German Mitbestimmungsgesetz

problème que les agriculteurs doivent reconnaître. Notre propre laiterie ne nous aide pas. Cela fonctionne parfois contre nous; La différence en Bavière est que ce sont des laiteries plus petites et privées et que nous avons ici de plus grandes coopératives. Les agriculteurs ici sont très connectés à la coopérative et croient en cette coopérative. **'C'est notre laiterie et nous devons en souffrir un peu et la laiterie peut exister et se développer'**. En Bavière, si une laiterie privée veut avoir le prix le plus bas, je dois me battre contre cela ou rejoindre un MeG et défendre mes propres intérêts. C'est la grande différence (Union 4) ».

« Au DMK, il existe une coopérative et une société à la tête de l'entreprise. **La coopérative ne fait que collecter le lait et reçoit de l'argent de la part de la GmbH et le distribue à l'agriculteur. Ainsi, les agriculteurs qui sont à la tête de cette coopérative ne peuvent pas influencer la GmbH** (Union 4) ».

In north of Germany especially in Niedersachsen where DMK is the main dairy, we always try to produce very much milk, very cheap for this world market, we make milk powder. No one wants to buy it, and we have to store it. It's a completely different strategy in North Germany. **DMK wanted to be a global player like Campina and Arla but came ten years too late and the markets were all filled. DMK was for many years the worst dairy in Europe in paying the milk farmers.** (Union, 2018).

« **Je pense que dans la crise, aucun agriculteur n'était satisfait avec DMK, même ceux du conseil, personne n'a dit que c'était un bon prix. Mais que faut-il faire? 20% des agriculteurs de DMK veulent partir** (Union 1) ».

Pendant la crise, DMK n'a payé pendant un mois que 20 cents pour un kilo ou un litre de lait. De nombreux agriculteurs ont arrêté la production et ont essayé d'aller dans une autre laiterie et DMK a perdu beaucoup de lait. Maintenant, ils essaient de changer de stratégie. Ils disaient : Non, **nous ne voulons plus être un acteur mondial, nous voulons également créer une bonne marque.** Ils ont aussi des spécialités. Ils veulent desservir le marché allemand, mais je me demande si ce n'est pas trop tard. Les laiteries bavaroises et d'autres ont également pris ces marchés; **D'autres laiteries comme la coopérative Ammerland ont commencé il y a des années à produire des produits à valeur ajoutée tels que le lait de prairie.** Ils ont maintenant un secteur de lait biologique aussi. DMK pourrait essayer de le faire aussi, **mais les marchés sont petits** (Union 4) ».

Ammerland est une cooperative de plus faible dimension que DMK et surtout, plus concentrée spatialement. Elle compte 1900 producteurs. Ces derniers semblent avoir conservé le contrôle de la cooperative dans la mesure où seuls des agriculteurs siègent au conseil de surveillance. Le prix du lait est négocié collectivement. La cooperative s'est investie dans une stratégie de montée en gamme il y a une dizaine d'années. C'est la première entreprise à développer un programme bio au niveau de la région. Elle s'est aussi investie dans le développement d'une gamme de lait au pâturage. Ainsi 600 éleveurs livrent du lait de pâturage, 40 du lait bio. Surtout, elle encadre cette montée en gamme par une gestion de l'adéquation entre offre et demande. Elle a en effet mis en place une liste d'attente et la sélection de nouveaux membres repose sur une logique collective d'optimisation des coûts de collecte et de gestion de la qualité.

Ammerland a l'avantage de ne pas être un organisme aussi grand, que **nous sommes relativement petits et que nous avons des liens directs avec nos agriculteurs.** C'est peut-être différent dans d'autres entreprises (Aval 2) ».

La flexibilité de production permet à Ammerland de **jouer sur son portfolio de produits pour en chercher les meilleurs prix de vente et ainsi assurer un prix plus élevé à ses producteurs.** (Aval 2) ».

Nous essayons **d'améliorer la laiterie en recrutant de nouveaux membres.** (Aval 2)

« **La coopérative ne surveille pas la performance de gestion des agriculteurs, financière, etc. Pour les agriculteurs, il est très important d'être un membre indépendant de la coopérative et ils n'aiment pas que la laiterie leur dise ce qu'ils doivent faire.** Ils décident pour eux-mêmes. Il n'y a pas de lien entre nous et un beratungsring par ex. Nous avons eu une réunion avec toutes les beratungsring d'ici, juste pour les informer de notre projet de production de lait bio afin de partager certaines informations, mais il n'y a plus de lien ou de projet de collaboration (Aval 2) ».

Il s'agit de notre coopérative et nous avons un conseil élu, de sorte que toutes les décisions de la laiterie sont prises par les agriculteurs. C'est pourquoi notre réaction face à cette volatilité et aux prix du lait a été de proposer la prochaine offre à nos agriculteurs afin de faciliter la tâche nos agriculteurs à **couvrir leurs prix du lait eux-mêmes avec les contrats futurs (hedging)** (Aval 2) ».



## Le lait de pâturage une opportunité pour la production de basse saxe?

En Basse-Saxe le *Grünlandzentrum* (centre des prairies) a créé le programme ProWeideland. C'est un programme créé pour limiter l'impact environnemental de l'élevage et développer une connaissance sur les pratiques de pâturage. Une charte commune "Pâturage de l'Allemagne du Nord" (*Charta „Weideland Norddeutschland“*) a adoptée le 28 octobre 2015 à Aurich. L'enjeu de cette charte est de créer un cadre économique nécessaire à la préservation de l'élevage au pâturage et de ce fait des pâturages. Les membres incluent des représentants d'associations de consommateurs, du bien-être animal et de la protection de la nature, de plusieurs entreprises laitières et de divers acteurs de l'agriculture de Basse-Saxe. La charte impose que les animaux soient sortis au moins 120 jours par an - et au moins six heures par jour. De plus, ils doivent avoir une liberté de mouvement suffisante, même en hiver, et reçoivent des compléments alimentaires sans OGM. Malgré, cette volonté de valorisation de l'alimentation au pâturage, nous avons pu observer que les vaches impliquées dans la démarche reçoivent le plus souvent une ration complète même lorsqu'elles sortent au pâturage (André, 2018). A ce jour, ce cahier des charges apparaît ainsi plus comme un moyen de freiner l'expansion du maïs que de réellement développer une alimentation au pâturage. Selon le *Landesvereinigung Milchwirtschaft Niedersachsen*, la proportion de lait de pâturage dans le commerce de détail est encore faible - elle se situe actuellement autour de 3%. Cependant, il a augmenté ces derniers mois d'environ 30%.

*« Si vous parlez à la Landwirtschaftskammer, ils disent que nous sommes la meilleure région, ce qui signifie que cette région peut mieux produire. Nous avons des prairies et assez de pluie. C'est l'opinion officielle. Nous pouvons le faire mieux et moins cher. À mon avis, nous n'avons pas une meilleure alternative. Que pouvez-vous faire avec les prairies à part la production de lait? Et dans les autres régions, si vous parcourez 50 km au sud où ils ont de bonnes terres arables, ils peuvent faire pousser différentes cultures. c'est ce que je peux vous dire, cela reste tout de même ou un indice de la raison pour laquelle la production de lait est dans le Nord, c'est une zone de prairie. Une ceinture verte, Grünland (Union 8) ».*

*« ProWeideland signifie les vaches au pâturage et la protection des prairies. Cela signifie également un peu de réconfort pour les vaches, car pour les vaches, il vaut mieux aller dehors dans les prairies (Aval 2) ».*

*« Dans notre région, nous avons un privilège pour le pâturage. Il existe de nombreuses zones dans lesquelles aucune production agricole n'est possible. Les prairies sont donc le sujet principal de nos agriculteurs et de nos laiteries. Alors c'est donc pour nous une manière traditionnelle de produire du lait, et c'est une très bonne image à montrer aux consommateurs à la fin, car il est très facile d'expliquer les vaches qui se tiennent sur le terrain, au pâturage. Ce n'est pas difficile à expliquer comme un lait durable, ils comprennent cette image, c'est facile (Aval 2) ».*

## Une agriculture moins soutenue qu'en Bavière

La Basse-Saxe, est un des états où la production laitière se développe le plus. Il s'agit surtout d'une spécialisation de sa frange nord côtière qualifiée de "ceinture verte" du fait de conditions pédoclimatiques favorables à la pousse de l'herbe. En effet, dans les zones de plaine, la possibilité de cultiver des céréales accroît le coût d'opportunité de la production laitière, ce qui s'est traduit par sa disparition. L'élevage laitier est en effet peu soutenu tant par les politiques publiques et apparaît moins rentable que d'autres orientations économiques.

Les subventions de l'Etat sont moins importantes à 0.05 Euros par litre de lait qu'en Bavière (0.10). Le soutien total au développement rural (subvention régionale) compte pour sur seulement 8% (contre 31% en BY) du total des subventions aux producteurs. La Basse Saxe a notamment été exclue des zones défavorisées. En outre, les éleveurs laitiers bénéficient peu des mesures agro-environnementales de la Basse-Saxe ("NAU") pour les prairies à forte pente ou pour leur conduite extensive. Les éleveurs allaitants en sont les principaux bénéficiaires.

*« En Basse-Saxe, nous avons l'indemnité compensatoire pour les zones défavorisées. En Basse-Saxe, cela n'a été fait que dans les zones défavorisées avec des prairies. L'indemnité compensatoire a été supprimée l'année dernière car le territoire de l'UE a été modifié. Et il a été arrêté en Basse-Saxe et non payé cette année (Union 6) ».*

En outre, l'industrie de transformation en Basse-Saxe est concentrée et spécialisée sur des produits à basse valeur ajoutée pour les marchés internationaux. Ceci exerce une pression sur les prix payés aux producteurs qui sont

**contraints de construire leur revenu par la quantité avec de petites marges.** Ainsi un processus de spécialisation et d'agrandissement a été engagé. Les banques sous réserve de la maîtrise technique des exploitants semblent néanmoins prêter relativement facilement aux agriculteurs. Il est intéressant toutefois d'observer qu'en Frise Orientale, certains agriculteurs ont développé une diversification de productions dans cette région très spécialisée en lait (poules pondeuses, engraissement de porcs, vente directe...). Ils y ont été encouragés, non-pas par la PAC, mais par le contexte de volatilité des prix du lait et les opportunités liées à la demande des consommateurs en produits locaux et biologiques.

Néanmoins, les exploitants disposent de nombreuses structures de conseil pour les appuyer. La **Chambre d'agriculture d'Oldenburg est l'autorité agricole compétente** vis-à-vis des autres organismes publics et d'État de Basse-Saxe. Elle est issue de la fusion récente et progressive entre 2006 et 2009 des chambres d'agriculture de Hanovre et de Weser-Ems. Les conseils agricoles sont fournis principalement dans les onze bureaux de district. Ils comprennent des conseils sur les demandes de subvention et les questions juridiques, des conseils en gestion des affaires et des conseils techniques (par exemple en matière d'élevage, de protection des cultures) ainsi que des conseils socio-économiques. Les conseils spécialisés sont payants. Les **cercles de conseil (Beratungsringe) constituent le deuxième pilier des services de conseil agricole** de la Basse-Saxe. En 2006, il y avait environ 100 groupes de consultants et de producteurs (eV) avec environ 200 consultants et 25.500 membres. Les cercles de conseils se sont regroupés pour former de plus grandes communautés de consultants afin de tirer profit de l'échange d'expériences, mais aussi pour mettre en commun des ressources ou offrir un plus large éventail de connaissances spécialisées. Les conseillers offrent tout type de services liés à la production et à la ferme, de la partie technico-économique et vétérinaire jusqu'à la recherche de financements. Le financement est assuré par les cotisations des agriculteurs. Les subventions gouvernementales au cercle de conseil ont été supprimés en 2006. Des échanges entre cercles de conseil et bureaux de la chambre existent, notamment, par le biais de prestations communes. Jusqu'à présent l'expertise régionale était principalement tournée vers les systèmes intensifs. Elle commence toutefois à évoluer. Certains conseillers agricoles rencontrés s'interrogent sur les limites environnementales et sociétales du modèle intensif en intrants et en capital. La création du **Grünland centrum** apparaît comme une première illustration de ce qui pourrait être un virage.

*« construire les bâtiments, le salon, etc. était très coûteux à construire. Nous ne pouvons pas construire si nous avons une production moyenne par vache de 8 000 litres, nous avons donc dû effectuer la production avec 10 000 ou plus. Ensuite, la banque accepte. Cela a du sens car nous pouvons alors rembourser l'argent à la banque (Ferme 3) ».*

*« Pour tous les investissements, nous n'avons fait qu'une petite part de notre propre argent et la majeure partie de la banque ». «... quand vous voulez construire un nouveau bâtiment, ils calculent pour vous, ils vous accompagnent également à la banque pour demander de l'argent (Ferme 3) ».*

*« Je pense que les avantages du nord de la Basse-Saxe (ceinture verte) pour la production économique de lait sont très importants. Prairies fertiles, bon climat pour les prairies et les vaches, structures agricoles très économiques et compétence élevée des producteurs de lait (Union 6) ». « Je pense que c'est plus la structure de la région, vous ne pouvez pas faire plus que d'utiliser ces champs pour faire pousser de l'herbe et garder des vaches, 30% ou plus de la superficie agricole est verte, prairies. Par conséquent dans cette zone il y a plus de vétérinaires, plus de sous-traitants, des entreprises travaillant pour les agriculteurs (Union 8) ». « Nous avons un grand territoire où les fournisseurs ont aussi large couverture (Ferme 1) ».*

**L'impact de la politique énergétique est ambivalent.** D'un côté, le revenu tiré de l'investissement dans le biogas permet d'atténuer l'effet de la libéralisation des prix mais il s'est traduit par une hausse du coût du foncier. L'effet positif des incitations à l'investissement dans le photovoltaïque sont plus clairs. Par ailleurs, dans nos enquêtes, probablement en lien avec le développement de la méthanisation, nous avons observé qu'en Basse-Saxe, les prix de vente du foncier étaient plus chers que ceux de la Bavière, entre 20000 et 24000 €/ha, alors que pour la location des Prairies (250 €/ha) ; terres arables (450 jusqu'à 650 €/ha). En Bavière les prix étaient autour de 17500 €/ha pour la vente, et pour la location de 850€/ha.

### iii. Des droits de propriétés régionalisés

La différenciation du régime de concurrence entre Nord de l'Allemagne et Sud se traduit par des conditions diverses d'accès au marché en termes de prix mais aussi de participation aux règles de choix collectifs. Ainsi, les métiers d'éleveurs laitiers présentent des caractéristiques spécifiques différentes au Nord et au Sud.

**La différenciation porte notamment sur les pratiques de production.** Au Nord, les systèmes s'appuient sur la race Holstein et l'intensification animale. La référence actuelle est la vache à 10 000L/ lactation. Au Sud, la Fleckvieh est plus adapté au système de production diversifié, valorisation le fourrage grossier notamment sous forme de foin. Le mode de transmission soutient aussi cette différenciation, mettant en avant la primauté de l'entreprise et favorisant les agrandissements au Nord alors qu'au sud l'enjeu réside dans la préservation et la valorisation d'un patrimoine familial.

**En matière de commercialisation, les producteurs au Nord ont le plus souvent externalisé cette fonction aux mains de coopératives alors que les producteurs au sud en sont restés plus maîtres** via le pilotage de leur Meg et notamment suite à la création de l'association BayernMeg. Ainsi les **producteurs coopérateurs au nord** bénéficient de ressources sectorielles liés à la spécialisation régionale mais ils ont bien souvent perdu leur pouvoir de contrôle sur les coopératives qu'ils ont créé ainsi que leur pouvoir de négociation sur les conditions d'accès au marché. Ils sont de ce fait contraints de suivre la logique d'agrandissement et d'intensification capitalistique et animale avec toutes les limites humaines et environnementales que cela implique. Au sud, un tissu plus diversifié de laiteries et une organisation économique à deux étages sous forme d'OP et d'AOP renforce leur capacité de négociation et se traduit par un prix du lait standard 30% + élevé sur longue période. Les éleveurs semblent disposer également de plus d'opportunités d'investissements dans une stratégie de différenciation (bio, montagne, foin).

Toutefois, la crise de 2015-2016, témoigne du rapport de force inégal dont souffrent les producteurs laitiers quelque soit la région. Ils livrent le lait et rétrospectivement, le prix est déterminé par la main décroissante (de haut en bas). En conséquence, les coûts des laiteries sont généralement couverts et les éleveurs doivent se débrouiller avec ce qui reste de la valeur créée. En règle générale, tous les facteurs de production (terre, travail, capital) ne peuvent pas être rémunérés. Les incitations au renforcement des OP sont des soutiens mais insuffisants dans la mesure où ils ne concernent qu'une partie des producteurs et que leur structure et pouvoir de marché est plafonné, à la différence des coopératives et alors même que les entreprises privées se concentrent plus que jamais. Ainsi **BayernMeg a atteint le seuil européen sans permettre un rééquilibrage du rapport de force.**

*« La laiterie dit ok, nous ne savons pas quels prix nous obtenons, donc nous ne savons pas si nous pouvons payer ce que vous voulez (OP2) ».*

*« Je pense qu'ils (les producteurs) auront plus de pouvoir de négociation, mais nous avons besoin d'actions politiques pour qu'ils ne le fassent pas seuls. Et l'action politique est basée sur des contrats (OP 2) ».*

*« En vue de l'initiative de la Commission européenne sur les pratiques commerciales loyales, nous avons besoin d'Organisation de Producteurs (OPs) fortes, qui agissent contre ou avec des laiteries privées pour obtenir des prix plus élevés (Union 1) ».*

*« Il y a quelques années, une loi de l'UE prévoyait que les États membres pouvaient créer un système de contrat, mais pas pour les coopératives. Alors nous avons dit, oh, ce n'est pas bon, 70% du marché sont des coopératives, donc nous avons besoin que les coopératives soient incluses sur cette loi. Alors ils ont changé la loi et ils ont dit que vous pouviez le faire pour les coopératives aussi, et nous disons à l'État membre, l'Allemagne, de faire respecter ce système. Et ils ont dit d'accord, peut-être que nous pourrions le faire, et ils ont également modifié la loi. Ainsi, le ministère de l'Agriculture sera désormais en mesure de prendre une décision en accord avec le système des contrats. C'est donc possible, c'est un long chemin mais c'est possible (OP 2) ».*

### 3. Les leviers internes et relationnels des entreprises laitières

#### i. La stratégie d'entreprise

##### En Bavière : des systèmes d'activité familiaux diversifiés

Les fermes laitières bavaroises sont généralement centrées sur la famille et la région. Sur les 30 489 exploitations existantes en 2017, 72% comptaient moins de 50 animaux. L'étroitesse des structures s'explique en partie par la division traditionnelle de la ferme entre les héritiers. **Ce mode de transmission des exploitations s'accompagne d'une prévalence de la stratégie patrimoniale de long terme.** Cette dernière façonne la stratégie d'entreprise qui apparaît comme la constitution d'un système d'activités permettant de préserver les ressources familiales et de valoriser le travail familial. Elle impacte aussi la stratégie commerciale qui repose sur des relations étroites de long-terme avec les laiteries privées le plus souvent au travers d'organisations de producteurs. L'attachement au territoire bavarois soutient vraisemblablement la stratégie de coopération sous-jacente. La politique publique en faveur de l'entretien de l'espace rural apparaît comme une reconnaissance et un soutien financier à cette orientation patrimoniale des exploitations familiales. Néanmoins, la pérennité de cette orientation et l'écart structurel soutenable apparaît comme une préoccupation.

*« En Bavière, on dit toujours: "Il y a encore un monde en ordre", mais on peut y voir le même développement. Nous n'avons pas encore de très grandes fermes, oui. Cela va être difficile pour une petite entreprise. Beaucoup construisent maintenant de nouvelles écuries pour 100 vaches et construisent de manière à ce que ces étables puissent être doublé. Je vois le même développement mais ce n'est pas encore la même dimension que dans le nord de l'Allemagne ou l'Allemagne de l'Est, mais **il est clair que les plus petits finiront par sortir, car ce n'est plus rentable ni personne ne veut continuer.** Et puis vous revenez au marché de niche parce que tout le monde peut servir à ceci (Ferme 2) ».*

##### En Basse saxe : une majorité d'entreprises familiales spécialisées avec ouverture récente au salariat

Comme le montrent les données FADN, en moyenne les fermes de la Basse-Saxe sont plus grandes 82 ha (42 ha en Bavière), plus productive (7900 kg/VI contre 6600 kg/VI en Bavière), et plus spécialisée avec 79% du revenu total des fermes provenant du lait et des produits laitiers (65% en Bavière). Les coûts d'opportunité sur les sols fertiles et plats du centre et du sud de l'état ont poussé la production laitière vers les prairies du Nord, où d'autres cultures agricoles ne sont pas viables. Par conséquent, les fermes de la ceinture verte se sont spécialisées dans la production de pâturages et de fourrages. Comme en outre les prix pratiqués dans les laiteries régionales sont globalement bas (de 30% inférieurs à ceux de la Bavière sur longue période), les exploitants ont été contraints de développer leur capacité productive pour réduire leurs coûts. Cet investissement croissant s'est fait au prix d'une intensification croissante encouragée par les banques et le conseil. Ainsi, 64% des fermes ont plus de 50 animaux en 2015.

La gestion de la ferme reste centrée sur les membres de la famille, mais de la main-d'œuvre embauchée est souvent présente dans les fermes. Les indicateurs de gestion et le suivi jouent un rôle central dans les activités quotidiennes. L'emploi de salariés non familiaux en Basse Saxe s'explique pour la taille des exploitations mais aussi par **la flexibilité du marché du travail en Allemagne.** Différentes formes de contrats de travail sont possibles : le contrat d'apprentissage ; les contrats à temps partiel ; le contrat mini-job à 53 heures et 450 euros par mois ; l'emploi saisonnier surtout des étrangers. Sur les 315.000 travailleurs saisonniers en Allemagne en 2016, 95% étaient non-allemands, provenant surtout de la Roumanie et la Pologne.

*«... le **partage d'employés** existe selon certains modèles, c'est peut-être une bonne chose. Deux producteurs laitiers partagent la même personne, ce qui vous permet de gagner un week-end libre. Certaines personnes ont essayé de le faire. Par ex. si vous avez un employé qui gagne peut-être 40 000 euros par an, chacun paie 20 000 euros et cela devient plus accessible (Amont 3) ».*

*« Nous avons également **3 ou 4 minijobbers, pour 450 euros par mois, pour la traite le week-end ou lorsque le stagiaire doit se rendre à l'école. Nous avons un plan de traite. Aussi, pour le travail normal du matin, pour traire et nourrir, nous avons besoin de 3 à 4***

personnes chaque matin, ainsi mes parents, le stagiaire et le polonais, ou la femme et le polonais, ou le stagiaire et l'autre type (Ferme 3) ».

« Oui, c'est là que nous changeons. Donc, **ce doit toujours être l'un de nous trois qui gère la ferme, mais les trois autres peuvent partir en vacances** (Ferme 2) » ; « Mais les vacances en général sont possibles. Mon fils était par exemple en Thaïlande pendant 5 semaines en janvier (Ferme 6) ».

### Regain d'intérêt pour les stratégies de diversification

Si la spécialisation est apparue comme un levier suite à la réunification pour se préparer à la concurrence mondiale, la politique énergétique allemande a ouvert des opportunités de revenus complémentaires. **Ces revenus constituent des tampons importants pour gérer la volatilité des prix.** Plus récemment, il semble qu'une conjonction de facteurs (crise, réglementation environnementale) contribuent à un certain retour vers une stratégie patrimoniale de valorisation plus territoriale des ressources familiales. En effet, lorsque dans notre recherche de fermes innovantes, les experts interrogés nous ont orientés le plus souvent vers des fermes diversifiées ; en tout cas plus diversifiée que la moyenne FADN (entre 20 et 60% des revenus provenant de l'activité laitière, ce qui est inférieur à la moyenne FADN de 80%).

« Ma femme et moi, nous avons toujours dit qu'il était **important de diversifier les activités pour réduire l'impact des bas prix dans l'agriculture et l'élevage laitier.** Cela nous aide actuellement très bien à résoudre les problèmes. Nous sommes donc devenus actionnaires d'une usine de production de biogaz. **Puis, en 2006 et en 2007, nous avons installé un système photovoltaïque d'une puissance de pointe de 80 KW.** Nous avons la forêt comme un investissement et une sécurité financière. Vous pouvez récolter 100 mètres cubes de bois de hêtre en période de difficultés financières et les vendre pour 15 000 ou 18 000 euros si vous avez besoin d'argent. J'ai développé une autre entreprise, c'est le service de prélever des échantillons au sol pour analyse. Nous avons une autre petite entreprise, nous vendons de la paille et du foin à titre privé, aux propriétaires d'ovins, de caprins, de chevaux, etc. L'entité agricole est une unité commerciale indépendante, nous ne faisons pas de déclaration de taxe de vente, nous payons la taxe forfaitaire. Le prélèvement d'échantillons de sol, le système photovoltaïque et la location d'appartements sont des activités commerciales distinctes. Enfin, nous cultivons également 50 ha de blé, 20 ha d'orge, 20 ha de betteraves à sucre, 15 ha de maïs et 5 ha d'avoine. **La production laitière représente 60% du revenu, l'agriculture 25%, la location d'appartements et le système photovoltaïque 15% au maximum** (Ferme 7) ».

« Nous avons des appartements de vacances puis un hôtel de foin depuis 17 ans maintenant. Quoi de neuf depuis 2017, c'est **l'énergie éolienne.** Nous sommes ici 4 agriculteurs et il y avait une zone potentielle d'énergie éolienne et l'un a pris la main et nous avons construit l'auto, quatre éoliennes E82 (Ferme 1) ».

« Nos principales activités sont **la production de céréales et de prairies, l'élevage laitier, la production de bioénergie et une petite agence de services agricoles** (Lohnunternehmen) (Ferme 4) ».

« En Bavière ils ont **de nombreuses sources de revenus, des énergies renouvelables, des vacances à la ferme, la femme ou un fils travaille chez BMW.** Il existe donc de nombreuses autres possibilités de gagner de l'argent là bas (Union 1) ».

« Nous avons également un petit problème avec l'industrie du biogaz. Il y a beaucoup d'exploitations de biogaz ici dans la région et ils ont besoin de beaucoup de maïs pour fournir le biogaz et le prix de ce maïs est très élevé. Ils peuvent payer un peu plus en tant que producteurs laitiers, mais d'un autre côté, **nos producteurs ont non seulement un revenu en lait, la plupart des agriculteurs de la région ont le photovoltaïque en haut du toit,** et nous avons eu la crise du lait en 2015/2016. Certains agriculteurs m'ont dit que **les revenus de la photovoltaïque étaient d'une grande aide pour surmonter cette crise.** Le revenu qu'ils ont reçu était suffisant pour faire face à la réduction du prix du lait avec ce revenu alternatif (Aval 3) ».

« Trouver **un emploi hors ferme est également très courant** ici en Bavière, pas toujours pendant 40 heures, parfois pendant 20 heures, mais cela reste une forme de diversification et un revenu est sûr, à côté d'autres avantages de quitter la ferme et rencontrer d'autres. Il y a beaucoup d'industries en Bavière, ce qui le permet. » (Amont 2)

## La combinaison productive : quelle place pour les robots ?

La traite via le système de traite automatique (AMS, également appelé robot de traite) s'est développée rapidement. En 2016, environ **7.800 robots de traite ont été utilisés dans 5.500 fermes en Allemagne**. La Bavière et la Basse saxe sont les régions en tête avec près de 600 robots chacune dès 2013. **Deux producteurs laitiers sur trois optent maintenant pour un système de traite automatique pour un nouvel achat**. Les principaux avantages des systèmes de traite automatiques par rapport aux systèmes de traite conventionnels sont la réduction du travail physique, une plus grande flexibilité temporelle pour les humains et les animaux, une économie de temps de traite, une collecte étendue de données pour un meilleur contrôle de la santé animale, un confort amélioré des animaux et un confort optimal du troupeau. Cela se fait au prix d'un **investissement conséquent** qui peut être compensé partiellement en cas de bonne maîtrise technique par la prévention de problèmes.

*« Parce qu'il (le fils) voulait travailler avec des robots lors de son acquisition car il pourrait économiser en main-d'œuvre et que vous disposiez d'une flexibilité incroyable en termes d'horaires de travail (Ferme 1) »*

*« ...oui, non seulement à cause de moins de travail, ce n'est peut-être pas moins, mais c'est un travail plus facile, un travail plus attrayant. Les jeunes aiment travailler avec des ordinateurs portables, etc., et non dans la grange. C'est ce que je vois sur le moment, ces fermes qui ont investi dans l'automatisation, c'est plus facile pour elles d'embaucher du personnel qualifié (Aval 1) ».*

*« les robots de traite sont toujours un peu plus chers que la technologie conventionnelle. C'est 1,5 à 2 cents par litre (Ferme 1) ».*

*« Au robot de traite, une quantité incroyable de données est mesurée, par exemple la conductivité électrique du lait, qui est ensuite listée dans les vaches, vérifier si la valeur n'est pas correcte et examinée si les vaches ont toutes récupéré leur aliment concentré. Et lorsque le lait est collecté, chaque fois que les ingrédients (nombre d'urée et de cellules) sont mesurés et si quelque chose ne va pas, il faut immédiatement vérifier s'il y a des animaux problématiques dans le troupeau (Ferme 1) ».*

## **ii. La stratégie patrimoniale**

Cela fait une génération que les agriculteurs allemands sont formés à un pilotage par les coûts de production au regard des prix du marché. Les investissements sont généralement raisonnés sur le long terme dans cette perspective. Avec la volatilité croissante des prix, les éleveurs allemands ont progressivement identifiés différents leviers de réduction des coûts de production en cas de prix du lait bas. Les investissements sont généralement progressifs et constants. Traditionnellement la perspective de transmission conditionne les investissements.

*« Il existe des consultants pour les questions économiques et techniques. Il y a une poignée de consultants, des personnes qui sont importantes pour nous. Ensuite, il y a bien sûr les médias comme les journaux, Internet, etc. Newsletter etc. Et bien sûr les événements professionnels de DLG e.V. par exemple et tous les autres fournisseurs. Il y a différentes façons d'obtenir de l'information. Et nous transmettons ces informations presque un par un et sans les filtrer à nos associés, jusqu'au dernier qui veut ces informations. (Ferme 4) ».*

*« Nous avons toujours essayé d'optimiser la ferme. La plupart des décisions sont planifiées à long terme. Je pense que cela fonctionne bien sinon nous ne construirions pas une nouvelle étable. Vous devez toujours contrôler les coûts, mais c'est la raison pour laquelle nous effectuons également des évaluations par branche. Nous faisons également une deuxième évaluation - la ferme est membre des European Dairy Farmers. Cela m'aide beaucoup personnellement (Ferme 5) ».*

*« ...nous sommes tous bien éduqués et vous avez besoin d'un consultant, car il dispose de données précises sur d'autres fermes. Nous avons effectivement besoin de consultants, mais je ne surestimerais pas leur valeur. (Ferme 8) ».*

## Intensification capitalistique

L'intensification capitalistique pour accroître la productivité du travail et réduire les coûts unitaires de production reste au cœur des préoccupations des agriculteurs comme des opérateurs amont et aval. L'agrandissement, la maîtrise technique et la rationalisation du travail apparaissent comme les principaux leviers de la compétitivité. Cela est plus marqué en Basse Saxe mais semble aussi inéluctable bien qu'avec retard et dans une moindre mesure

en Bavière. Dans cette trajectoire, la marge de manoeuvre de l'exploitant est centrée sur la maîtrise des coûts. La fonction commerciale reste déléguée. Le cas présenté dans l'encadré, qui se rattache aux exploitations aux allures de firme, est intéressant mais reste marginal. Peu de démarches de producteurs semblent émerger en Allemagne pour développer de nouveaux marchés.

*La flexibilité de la main d'œuvre et surtout l'automatisation des processus dans les fermes ont permis cet agrandissement et aussi la réduction des coûts de production, par hausse de la productivité du travail. L'efficacité des nouvelles technologies d'étable est associée à des exigences d'investissement souvent élevées. L'utilisation de systèmes de traite automatiques par exemple, entraîne une production de lait moyenne de 7% supérieure et au même temps, la productivité du travail augmente considérablement. Les avantages croissants et les économies de temps de travail ont permis de réduire le temps de travail requis pour un litre de lait d'environ 90% depuis 1970. Si, outre les systèmes de traite automatique, des systèmes d'alimentation automatiques, des robots de nettoyage et les exigences en matière de temps de travail seront encore réduites. De plus, grâce aux progrès en matière d'élevage et d'alimentation, plus de lait sera produit par heure de travail (Situationsbericht 2016/17).*

« Vous voyez que les fermes, elles deviennent de plus en plus capitalistiques, elles investissent davantage dans des machines, etc. C'est une tendance normale que vous voyez partout (OP 1) ». « Pour le moment, il est important de moderniser l'entreprise avec une nouvelle étable (Ferme 10) ».

« Ainsi, ils peuvent investir dans des robots de traite et certains agriculteurs investissent dans une technologie de pointe en matière de traite, d'alimentation automatique, etc., puis de récolter l'herbe, etc. (Aval 3) ».

« Chaque année, nous en avons construit un peu plus. La prochaine grande étape fut en 2001, nous avons construit une deuxième étable pour les vaches. Nous avons donc de la place pour 130-140 vaches. En 2012, nous en avons construit une troisième et nous avons maintenant de la place pour 200 vaches. En 2016, nous avons construit une salle de traite ici parce que nous créons maintenant de la place pour 240 vaches. Mon père maintenant, il ne veut plus grandir, mais quand je reprends la ferme, cela dépend de moi, car beaucoup d'agriculteurs n'ont aucun à reprendre leurs fermes, alors peut-être que dans les 10 prochaines années, il y aura plus de terres que nous pouvons obtenir en location (Ferme 3) ».

« Quelque chose devait arriver ici et là, et après consultation de mon fils, nous sommes passés aux robots de traite. Après la crise de 2016, mon fils a dit non, c'est trop incertain pour moi, il était prévu que mon fils prenne le relais, mais cela sera probablement éliminé et ensuite le plan B viendra, cette ferme sera louée à quelqu'un. Quelque chose se passera dans les 10 prochaines années. À l'heure actuelle, l'espace est limité, mais dans les 10 prochaines années, je pense que beaucoup de gens vont s'arrêter et que la surface sera à nouveau disponible (Ferme 1) ».

« Nous avons réduit les émissions d'ammoniac grâce à l'usine de biogaz, aux bandes de floraison, à l'épandage du fumier avec le sabot de traînée et à l'épandage efficace. Je pense que c'est déjà bien (Ferme 6) ». « Nous construisons actuellement un stand ouvert pour plus de bien-être animal. Plus, d'air et de surface à couchée (Ferme 10) ».

### **Agriculture de firme et création d'une niche commerciale**

La ferme 3405 hectares répartie entre la Basse Saxe et en Mecklenbourg Pomeranie. Elle est divisée en six entités juridiquement indépendantes. Par conséquent, les six exploitations sont spécialisées, mais la société dans son ensemble est diversifiée. La première entreprise a été créée à partir de trois entreprises agricoles de différents agriculteurs dont les coûts de mécanisation étaient trop élevés. Ils voulaient économiser sur les coûts en exploitant une entreprise commune car, en s'associant avec d'autres agriculteurs, la superficie de la terre est plus grande et le coût des machines et du travail peut être réduit (Ferme 4) ». En 2003, ils ont racheté des parts d'une ancienne coopérative agricole (LPG) dans l'ancienne RDA, la *Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft*. 700 hectares sont en propriété, le reste est loué. 2920 hectares de terres agricoles sont cultivés en blé, maïs, betterave à sucre, pâturage semé et colza. De plus, il y a **485 ha de prairies**. Le cheptel compte aujourd'hui **750 vaches laitières** qui produisent 7.5 millions de litres. Cela a été une croissance continue jusqu'aujourd'hui. « Les deux premières crises ne nous ont pas fait mal car nous n'avions pas investi à cette période, nous n'avions pas de nouveau site de production, nous produisions dans de vieilles étables et nous n'avions aucun passif important pour les banques.

Au cours de la récente crise du secteur laitier (2015/2016), cela a été plus compliqué. Nous sommes libérés du contrat DMK à la fin de la crise du lait. Ensuite, je suis allé dans le Tyrol du Sud / Haute-Adige, où les prix du lait sont les plus élevés

d'Europe, et j'ai essayé de vendre le lait là-bas. Cela n'a pas fonctionné. Ensuite, je suis allé en Suisse où cela ne fonctionnait pas non plus de vendre le lait. Mais j'ai rencontré des gens qui vendaient du lait de manière professionnelle et avec plus de succès. Ensuite, nous avons décidé de produire du lait dans un mode de production casher. Il y a donc un rabbin sur la ferme et nous produisons du lait pour le marché juif. Notre **exploitation laitière est certifiée "super casher" (glatt kasher)**.

*Une exploitation agricole doit avoir une certaine taille pour réaliser cela (Ferme 4) ».*

*« Le lait est un article produit en masse. Nous avons ouvert un marché de niche, même en tant que grand producteur, mais nous essayons également d'obtenir le leadership en matière de coûts dans le processus de production. Les deux choses sont importantes pour nous (Ferme 4) ».*

### Trajectoire herbagère et biologique

Du fait de la concentration de la production laitière dans les zones marginales en Allemagne, la part de l'herbe dans la ration des vaches allemandes est élevée. Néanmoins, la valorisation de l'herbe est effectuée principalement sous forme d'ensilage en Basse-Saxe et dans une moindre mesure en Bavière. Toutefois, le développement de **l'agriculture biologique** notamment en Bavière s'est accompagné du développement de pratiques herbagères et de valorisation du foin qui ouvrent parfois la voie au réinvestissement de la fonction commerciale et à la différenciation du lait.

*Donc la production de lait s'est concentrée surtout sur les prairies du Nord et sur les montagnes du Sud. Vous ne pouvez pas faire plus que d'utiliser ces champs pour faire pousser de l'herbe et pour garder des vaches ...*

*« Nous utilisons les prairies permanentes pour la production de pâturage et de foin. Les animaux restent au pâturage aussi longtemps que possible. Principalement de la fin mars / début avril à la mi-octobre. La plupart du temps durant la nuit et pendant les périodes de transition, une demi-journée (Ferme 9) ».*

*« Je pense que vous ne pouvez atteindre un développement durable qu'avec différents procédés de production, en produisant la plupart des choses dont vous avez besoin, en transformant les produits vous-même. Sur notre ferme, nous avons une chaîne d'approvisionnement, quelque chose se développe sur le terrain, la vache transforme cela en lait et en fumier, nous avons déjà parlé de la production laitière, du lisier, nous gagnons de l'énergie et le reste de l'installation de biogaz retour aux champs. Nous pensons dans des contextes plus larges. À mon avis, c'est un moyen durable à long terme (Ferme 4) ».*

*« Nous utilisons les prairies permanentes pour la production de pâturage et de foin. Les animaux visitant le pâturage aussi longtemps que possible. Principalement de la fin mars / début avril à la mi-octobre. La plupart du temps durant la nuit et pendant les périodes de transition, une demi-journée (Ferme 9) ».*

### **Resilience le cas d'une exploitation familiale bavaroise**

Un des producteurs interviewé (Ferme 9) témoigne d'une certaine résilience et de la capacité des membres de la famille à recomposer les ressources. La ferme a été reprise en 1992 comme une ferme de production de lait conventionnel. Aujourd'hui, la ferme compte avec 70 vaches laitières nourries au foin en agriculture biologique.

Diverses activités ont toujours complété les revenus de la ferme. En 1999, un biogaz (40 kW) à base de fumier été installé, mais en 2005 avec l'ouverture des stables pour l'accès des vaches aux pâturages, la disponibilité de fumier a diminué. Donc en 2018 le biogaz a été fermé. Pendant dix ans, la ferme a aussi eu des appartements loués pour les touristes, mais les enfants les ont repris pour habiter. En 1996, ils ont loué des terres et participé au programme de paysages culturels. Cela nécessitait un abandon de l'azote minéral et de la protection des cultures. La conversion vers l'agriculture biologique a été mûrement réfléchi. En 1999, ils ont construit une nouvelle étable pour les vaches dans cette perspective. En 2001 était certifiés comme ferme biologique.

Suite à un problème sanitaire liés à l'ensilage, ils sont passés en lait de foin et ont investi pour cela dans un séchage en grange. Avec ses collègues qui produisaient aussi du lait de foin, ils se sont regroupés pour fonder une fromagerie. « Sans le lait de foin, je n'aurais jamais construit la fromagerie ». En 2003, ils ont construit une laiterie en tant que société à responsabilité limitée. Depuis 2017, la laiterie est devenue une coopérative de 17 membres. Aujourd'hui sa ferme produit



400.000 litres et la laiterie transforme 4.2 millions de litres en tranches de fromage, tranches de fromage à pâte demi-dure et fromage à pâte dure. Ils sont distribués principalement au commerce d'aliments biologiques. Mais il y a également un service de vente directe avec trois magasins dans la région, et ils livrent aussi directement à certains clients ainsi qu'aux marchés hebdomadaires. Le producteur estime que sa qualité de vie est très bonne.

### iii. La stratégie commerciale : le rôle des OP et des labels de qualité

#### Des démarches collectives de commercialisation bien ancrées

Le renforcement des OP a été vu à la fois par l'acteur public et par les organisations professionnelles agricoles comme un levier majeur d'adaptation à l'après quota.

Le Bayern Milcherzeugergemeinschaft w. V. (association économique) a été créée en avril 2006. Il s'agit d'une association faîtière de groupes de producteurs de lait reconnus par la loi sur la structure du marché agricole. Elle vise à renforcer l'autonomie des groupes de producteurs de lait de la région tout en leur permettant de vendre le lait au plus offrant. **L'objectif n'est pas l'égalisation des contrats ou des prix du lait, mais la meilleure commercialisation possible du lait des membres d'une organisation de producteurs de lait.**

Le fondateur est un ancien syndicaliste qui s'est appuyé sur son réseau professionnel syndical mais a progressivement pris ses distances pour développer l'autonomie et la légitimité de l'organisation. Elle semble reposer sur **la très bonne connaissance des opérateurs et de leur marge de manœuvre** -tant producteurs qu'entreprises. **La posture n'est pas syndicale. Elle s'apparente à une médiation dans une logique de création durable de la valeur.** Son action d'information du marché est confortée par l'organisation de la concurrence qui en a fait le seul lieu autorisé d'échange d'information sur les prix du jour. Ainsi, les groupes de producteurs de lait membres de la Bayern MeG reçoivent régulièrement des informations actualisées sur les prix des laits commercialisés par leurs partenaires de marché respectifs. Bayern MeG compte aujourd'hui, avec 121 OPs, 15000 producteurs qui livrent 5 milliards de kg de lait (figure 33). Chaque OP individuelle fait partie du conseil de surveillance du Bayern MeG. Le directeur du Bayern MeG visite chaque OP au moins une fois par trimestre. Bayern MeG soutient et conseille chaque OP dans ses activités quotidiennes (négociations, contrats, réglementation, etc.). Il les accompagne dans leur négociation avec les laiteries.

Bayern MeG est actuellement confronté à deux principales limites : le plafond de 3,5% de la production européenne est aujourd'hui atteint d'une part et, d'autre part, les membres des coopératives pourtant souvent dépourvus de réel pouvoir de négociation ne peuvent bénéficier de son appui.

*« BayernMeG est juste un **parapluie**, car ils ont plus de 100 OPs sous ce parapluie (Union 1) ».*

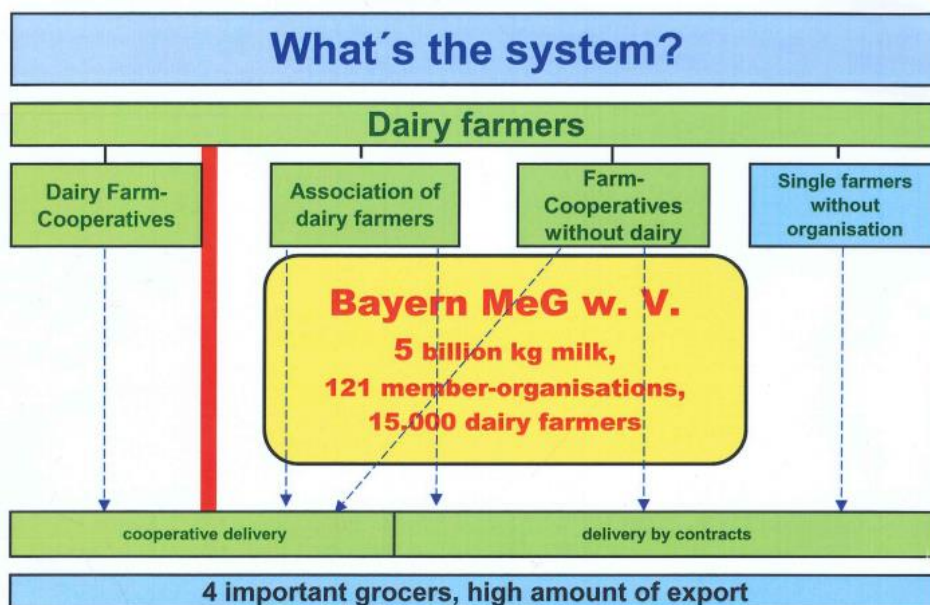
*« **BayernMeG est la plus grande organisation d'Allemagne et d'Europe. Donnez-leur du temps et ils seront plus puissants qu'ils ne le sont pour le moment.** Et il est toujours possible que ces OP agissent les uns contre les autres. C'est la faiblesse du BayernMeG, mais c'est bien d'avoir ce parapluie et, espérons qu'ils deviennent une véritable organisation qui négocie avec des entreprises privées (Union 1) ».*

*« Nos agriculteurs ont une très grande organisation, ils sont au BayernMeG. C'est une **grande organisation très bien informée sur les prix sur le marché** et je pense que c'est le point essentiel d'avoir un peu plus d'information sur le prix du lait (Aval 3) ».*

*we make the contracts for these dairies, between dairies and the farmers, and we make the price negotiations, and, yes ... and when there are problems, and things, we try to help them. In the Bayern Meg, and in the Meg Rosenheim, I just, I try to make the ... community board, meetings, and yeah, it is more like the direct work in the Meg, and in the Bayern Meg, it is more the managing of the Megs (OP3)*

*« **Le patron des MeG vient chez nous tous les deux ou trois mois pour faire le point.** Nous parlons toujours des prix du lait, puis nous parlons des prix du lait le dernier mois, du mois en cours et éventuellement des prix du lait à l'avenir le prochain ou deux mois. Normalement, nous pouvons faire un prix de 3 à 4 mois, mais si le marché devient critique alors nous ne parlons que pendant un ou deux mois (Aval 3) ».*

« Nous avons un conseil de surveillance du Bayern MeG, où **chaque MeG membre peut envoyer un représentant à ce conseil**, où nous tenons 3 à 4 réunions par an. Tous les MeGs se rencontrent - tous les membres de la communauté (OP3)».



**Figure 33 Le système Bayern MeG (Source : Bayern MeG)**

« Au sein du BayernMeG c'est encore plus transparent: ils fixent ensemble les prix pour tous les MeG livrés à la même entreprise et négociant les prix ensemble. C'est plus difficile dans les coopératives. Quelle est la différence entre un MeG et une coopérative? C'est à peu près la même chose, mais à la fin, les MeG contrôlent les normes de qualité, sont gérés par les agriculteurs, les maintiennent ensemble et concluent un contrat unique pour tous. **C'est le système du BayernMeG, qui consiste à donner le lait à l'entreprise qui paie le plus, mais cela signifie changer. Dans une coopérative, vous ne changez pas si facilement (Aval 1) ».**

### La voie de l'agriculture biologique

L'agriculture biologique a structuré la réflexion sur une forme alternative d'agriculture. Les manifestations conduites contre l'énergie nucléaire dans les zones rurales allemandes dans les années 1970 se sont progressivement muées en un projet alternatif. Des associations biologiques se sont structurées dans différentes parties de l'Allemagne. Dès le départ, elles ont mêlé producteurs et consommateurs. Les agriculteurs biologiques ont innové pour se construire un marché. C'est à l'université de Kassel-Witzenhausen que s'est structurée la première chaire mondiale en agriculture biologique.

La crise de l'ESB à la fin des années 1990 a renforcé le mouvement. Cette crise a été à l'origine de l'élaboration d'un plan de "redressement de l'agriculture" mis en place en 2000. Pour la première fois de l'histoire, le Ministère de l'Agriculture était dirigé par un ministre vert. Pour mener à bien ce redressement agricole, un programme fédéral pour l'agriculture biologique a été adopté en 2001 (sur le modèle du Danemark). La loi sur l'agriculture biologique (OLG), promulguée en 2002, regroupe les fonctions exécutoires spécifiques dans l'agriculture biologique allemande et impose des exigences plus strictes que la législation communautaire sur l'agriculture biologique. Doté d'environ 30 millions d'euros par an, il visait non seulement la recherche, mais aussi et surtout le transfert de connaissances aux producteurs et l'information des consommateurs. Le programme a apporté son soutien à tous les acteurs de la chaîne de valeur "bio": producteurs, transformateurs et grossistes. Le programme était principalement axé sur la pratique et non sur la recherche fondamentale. 70 % du budget a été consacré à la recherche et à l'information des consommateurs entre 2002 et 2003 (GIB 2004). Ce programme fédéral a ensuite été reconduit. En 2010, il a été étendu à d'autres formes d'agriculture durable.

Les associations biologiques sont aujourd'hui diverses : Demeter est la plus exigeante, Bioland est plus pragmatique et NaturLand est la première à avoir proposé aux agriculteurs de se concentrer sur la production en prenant en charge la commercialisation. A côté de ces associations principales d'autres existent comme BioKreis (développé en Bavière notamment), Gaa, Ecoland, biopark, vebund ÖkoHöfe... Bund für Ökologische Lebensmittelwirtschaft e. V. (BÖLW) est l'association faîtière de l'agriculture et de l'alimentation biologique allemande. Créé en 2002, le BÖLW vise à promouvoir (a) le développement du secteur de l'alimentation et de l'agriculture biologiques ; et (b) les intérêts de ses membres, principalement par le biais du lobbying et d'autres activités. Les directives des associations allemandes d'agriculture biologique répondent aux critères de la législation communautaire sur l'agriculture biologique, mais sont à certains égards plus strictes. Il s'agit de **la plus puissante association organique après l'association américaine**.

En 2010, le Réseau pour la recherche pratique en agriculture biologique (VÖP) a été fondé par quatre organisations allemandes: les organisations de producteurs biologiques Bioland et Naturland, l'Institut de recherche en agriculture biologique (FiBL Allemagne) et la Fondation pour l'écologie et l'agriculture (SÖL) à Frankenhausen à la station de recherche de l'Université de Kassel. Le réseau a été formé pour unir les activités des quatre organisations dans les domaines de la recherche et du développement, du transfert des connaissances et de l'éducation afin que les agriculteurs, les conseillers et les scientifiques puissent développer collectivement l'agriculture biologique. Des partenariats sont aussi établis avec d'autres associations. Par exemple, Naturland est l'un des membres fondateurs de "Regionalfenster e. V." dont l'objectif est de **promouvoir les produits régionaux** par un étiquetage transparent et uniforme dans toute l'Allemagne.

La part des ventes d'aliments biologiques dans le chiffre d'affaires total des produits alimentaires en Allemagne est passée de 1,48 milliard d'euros en 1997 à environ 7,04 milliards d'euros en 2012 (hors restauration et restauration). Cela représentait 3,7 % du marché alimentaire. En 2017, avec un chiffre d'affaires de 10,04 milliards d'euros cela représentait 5% du marché alimentaire Allemand et le tiers du marché européen (30 milliards d'euros). Environ 50 % des produits biologiques sont vendus par les détaillants généraux, 31,4 % par les détaillants biologiques et 18,5 % par d'autres canaux<sup>51</sup>. En 2016, près de **9,9% des exploitations sont en agriculture biologique** pour 7,5% de la SAU. En 2015, Christian Schmidt le Ministre fédéral a lancé l'élaboration d'une stratégie pour l'avenir de l'agriculture biologique. L'objectif affiché du gouvernement est d'atteindre **20% de surface Agricole biologique en Allemagne** à moyen terme.

Cette forte promotion se poursuit dans les Länder avec la création de régions éco-modèles (surtout en Bavière 12 régions, mais aussi en Hesse - 6 régions à part de 2019). Au cours des prochaines années, la mise en place de chaînes de valeur y sera encouragée, de même que l'information des consommateurs par le biais d'événements publics. Dans certains Länder, il existe des labels de qualité pour les produits biologiques de la région (Bavière, Hesse) afin de promouvoir la transformation et la vente en région.

La crise de 2016 suivi de la sécheresse en 2018 semble avoir encore renforcé le poids politique de l'agriculture biologique. Elle apparaît comme **une solution à la fois à l'aléas de marché et à l'aléas climatique**. Le degré d'auto-organisation par le biais d'associations d'agriculture biologique est élevé. Dans les réunions, les séminaires, les réunions d'hiver et les réunions annuelles, des échanges et des discussions ont lieu. **Les innovations techniques** (lait de foin, lait de pâturage, production à faibles intrants) mais aussi **organisationnelles** (services de livraison; lait quatre saisons) **proviennent généralement de fermes en agriculture biologique**.

*Kirsten Arp, responsable de la qualité chez BNN (association allemande des transformateurs, grossistes et détaillants d'aliments biologiques) affirme que l'Allemagne avait déjà des magasins spécialisés dans les aliments biologiques à la fin des années 70, bien qu'en l'absence de réglementation européenne fournissant un cadre juridique à l'industrie. "Nous étions des pionniers, dit Arp "Aujourd'hui, nous avons environ 2500 magasins, et les ventes de produits biologiques représentent 5% de l'ensemble du secteur alimentaire." [https://elpais.com/elpais/2017/08/28/inenglish/1503913626\\_981017.html](https://elpais.com/elpais/2017/08/28/inenglish/1503913626_981017.html)*

*Considering the missing rain and the inaction from bauern verband, farmers largely feel a need for change. (Union, 2018)*

<sup>51</sup> <https://www.organic-europe.net/country-info/germany/country-report.html>

*Une bonne gestion dans le domaine de la production mais également dans le domaine du **marketing et des questions stratégiques**, les deux étant presque aussi importants. Il est très important de connaître le coût de votre entreprise et vous devez faire des choses que vous pouvez faire mieux que d'autres. Vous ne devez pas toujours avoir le meilleur prix de vente pour les céréales, etc., mais vous ne pouvez pas toujours obtenir le pire prix. Et vous devez connaître la gamme de prix. **Vous n'êtes pas obligé de vendre des choses à des prix élevés si vous ne les avez pas produites à des prix élevés.** C'est une force importante de notre entreprise, que nous ayons très bien structuré les processus (Ferme 7) »*

*The young generation is aware that they cannot only focus on production. (Fink-Kessler, 2018)*

#### **iv. La stratégie fonctionnelle : la maîtrise des coûts**

Les entretiens révèlent la capacité managériale des producteurs. Les indicateurs technico-économiques sont généralement bien maîtrisés par les producteurs. Le suivi et la maîtrise des coûts sont au cœur de la vie d'éleveur. Le niveau élevé de formation y contribue vraisemblablement. En Basse-Saxe, la pratique d'appartenance à un cercle de conseil favorise la pratique de la comparaison et les échanges entre exploitations dans une démarche de progrès. Le conseil et la délégation de certaines tâches techniques font partie du processus d'optimisation.

*« Au robot de traite, une quantité incroyable de données est mesurée, Et lorsque le lait est collecté, chaque fois que les ingrédients (nombre d'urée et de cellules) sont mesurés et si quelque chose ne va pas, il faut immédiatement vérifier s'il y a des animaux remarquables dans le troupeau...(Ferme 1) ».*

*« Pour rester compétitif, il est **indispensable de réduire les coûts unitaires dans certains domaines**. Nous voulons atteindre de hautes performances dans les élevages laitiers avec une gestion lean et avec peu d'effort. Nous avons très bien réussi à réaliser ce principe au cours des dernières années. Le lean management signifie **comparer les prix des aliments** minéraux des différents fournisseurs, etc. **Ce ne sont que de petites vis de réglage, mais cela aide à survivre à une crise** (Ferme 7) ».*

*Nous avons déjà comparé avec le conseiller de mon Beratungsring, puis vous avez **la liste des 25 meilleurs producteurs**. Et on échange généralement, par exemple, lors des journées d'information et bien sûr sur Internet ; **Nos coûts pour l'année fiscale 2016/2017**: aliments concentrés 8,92 cents par litre de lait, insémination 0,34, vétérinaire 1,36, assurance 0,38, autres 1,33 énergie (2,58 - par le robot presque deux fois plus qu'avant, je tombe à 14,91 cents dans cette colonne. Pour les ventes de bétail de 2,17 cents. Il en va de même pour les semences 0,41, les engrais 0,93, la protection des cultures 0,18, les films 0,33, la maintenance des machines 0,13 entrepreneur, 3,45, les récoltants (amortissement) 2,91, le carburant 0,75, autres -0,09 -> soit 11,89 cents alors marge 2 kg de lait de 5,66 cents (Ferme 1) ».*

*« Les coûts ne sont pas comparables à ceux d'autres sociétés. Nous **comparons notre entreprise non seulement à nous-mêmes dans la ligne de temps**, mais également à **d'autres entreprises agricoles qui ont la même manière d'évaluer les coûts** (Ferme 4) ».*

*« Lorsque nous comparons avec d'autres fermes, **nous nous situons plus ou moins au centre**. Pour faire cette comparaison, nous avons un groupe de fermes dans notre cercle, nous le faisons ensemble. C'est bien de voir comment les autres travaillent et de constater que nous faisons partie de ces 20%. Nous connaissons les 20% les meilleurs et les 20% les pires, vous voyez donc la différence. Par ex. il y a les coûts pour l'alimentation et on peut comparer. Le pire coûte 20 cents le kilo et le meilleur est beaucoup moins cher. Nos coûts sont d'environ 36 cents le kilo au total, y compris le salaire de mes parents (Ferme 3) ».*

Pour l'alimentation, différentes stratégies sont employées, ration complète ou semis complète, avec ou sans allotement, individualisation à la vache avec les robots. **La qualité des fourrages apparaît, comme en France, comme un facteur technico-économique central.**

*« La qualité du fourrage doit être bonne. Si vous faites du mauvais fourrage en été, vous la remarquerez immédiatement en hiver sur le lait. Soit en qualité, en termes de nombre de cellules ou de performances. Nous n'équilibrons pas beaucoup avec les concentrés, etc. **Cela signifie que le volume produit dépend de la qualité du fourrage** (Ferme 2) ».*

*« Pour les vaches, nous disposons d'une ration partielle totale basée sur l'ensilage d'herbe et de maïs, la farine de blé, les aliments minéraux et la paille. **Les vaches le reçoivent jusqu'à une production de lait de 24 litres. Pour chaque litre de lait supplémentaire, la vache reçoit individuellement plus de ce fourrage.** Ceci est contrôlé par un ordinateur (Ferme 7) ».*

« Des échantillons de silo sont prélevés et analysés et l'aliment concentré est attribué en conséquence. L'alimentation concentrée est allouée exactement. En prenant soin de ne pas **utiliser plus de 250 g par litre de lait**. ...bien sûr, je peux enregistrer ces données incroyablement bien sur le robot de traite, et si la vache donne moins de lait pendant la lactation, le concentré est également réduit (Ferme 1) ».

« Nous produisons 100% des aliments que consomment les vaches. Nous avons 35 ha de prairies, dont 25 à 28 ha sont utilisées pour l'ensilage d'herbe et le foin. Les hectares restants sont situés sur une pente abrupte, de sorte que vous ne pouvez pas y utiliser de tracteur. Par conséquent, nous ne l'utilisons que pour le pâturage. C'est l'entretien du paysage. C'est de l'herbe permanente avec du ray-grass et du ray-grass vivaces et de l'herbe de verger. Nous faisons une réparation de semis chaque année (Ferme 7) ».

Le suivi de la reproduction et la génétique (et notamment génomique avec le programme KuhVision) constituent également un levier qui a un coût mais qui permet de gagner en précision. Le partage des tâches est variable d'une exploitation à l'autre. Certains délèguent complètement le suivi de reproduction soit au vétérinaire soit au centre d'insémination alors que d'autres gardent plus de contrôle sur leurs choix. L'utilisation de ces services, notamment génétique, dépendent néanmoins du prix du lait. Les éleveurs allemands investissent dans la génétique lorsque la situation économique le leur permet.

« **80% des inséminations sont effectuées par nos techniciens, 20% par les agriculteurs**. Nous n'avons aucun vétérinaire inséminant dans cette région. Dans d'autres régions d'Allemagne, les vétérinaires sont plus nombreux, mais en Basse-Saxe, je dirais qu'il n'y a qu'un petit nombre de vétérinaires qui font de l'insémination, mais que le nombre d'agriculteurs est en augmentation. Et nous proposons chaque année 2 semaines de formation pour les agriculteurs pour cela. (Amont, 4)»

« Je pense que ce qui est vraiment important, c'est que **nous avons commencé il y a 15 ans à offrir à nos agriculteurs les services de procréation, à effectuer des contrôles de grossesse**. tous les agriculteurs ont progressivement appris qu'il était nécessaire de mettre en place un contrôle de la reproduction stratégique, à venir toutes les 2 semaines, 4 semaines pour contrôler les vaches après le vêlage, pour contrôler la gestation, chercher les problèmes chez les vaches et **nous avons commencé très tôt comme centre d'IA à offrir ces services** (Amont 4) ».

« Les spermés je reçois d'une entreprise de la région. Jusqu'à présent, ils avaient un bon représentant des ventes. Avec certaines personnes, **on peut faire confiance, reconnaître l'entreprise et grandir avec elle**. Il y a une bonne connexion. Ensuite, nous avons **une pratique vétérinaire incroyablement bonne qui se spécialise dans la santé de la mamelle et la fertilité**. C'est pourquoi des visites sont menées toutes les deux semaines. Ainsi, les vaches inséminées il y a 35 jours, sont contrôlées, et les vaches qui n'ont pas été remplies à ce moment-là sont également vérifiées si les kystes doivent le rapporter rapidement. Je rejette totalement le traitement hormonal, sauf dans des cas particuliers tels que le kyste (Ferme 1) ».

Le contrôle quotidien et hebdomadaire, ce que mangent les vaches, nous avons donc une gestion stricte et nous savons quoi faire, donc tout le monde sait exactement quoi faire pour améliorer le contrôle de tout. Et aussi d'avoir un contrôle sur nos vaches, par ex. lorsque nous avons un groupe de 20 vaches, qui sont proches pour le vêlage, et après 20 à 30 jours, **nous pouvons donc examiner de près ce groupe tous les jours pour en avoir moins de complications, donc elles ont un meilleur début de lactation**. Nous pouvons donc augmenter les volumes de lait. Nous savons que nous avons besoin de 40 nouvelles vaches chaque année, donc nous établissons un classement des 50 meilleures vaches pour l'insémination. **Les autres on les insémine avec des races de viande. Nous n'avons donc le Holstein que pour ce dont nous avons vraiment besoin**. (Ferme 3) ».

«...ils prélèvent les échantillons des veaux et, avec ce programme, vous voyez vraiment si cette vache ne produira jamais plus de 9 000 litres par an, car cette génétique ne sert pas à en produire plus. Nous voyons beaucoup de potentiel dans ce projet. **Nous vérifions toutes les vaches, alors nous pouvons vraiment avoir le meilleur choix**. Nous avons un classement pour tous nos veaux et nous savons ensuite celui que nous voulons avoir et les autres à vendre (Ferme 3) ».

Nous avons aussi 10% de toutes les premières inséminations faites **avec du sperme sexé**. Maintenant, avec la crise du lait il y a 2 ans, la situation a baissé et nous avons maintenant 8 à 9%. **Le transfert d'embryons de vaches est très dépendant du prix du lait**. Si le prix du lait est mauvais, les agriculteurs doivent chercher où ils peuvent arrêter de dépenser de l'argent, mais c'est une bonne situation... les résultats sont bons et c'est bon pour notre région (Amont 4) ».

La délégation de l'élevage de génisses est ici comme en France une stratégie émergente qui permet de gagner de la place dans les bâtiments et de se concentrer sur les vaches laitières.

« ...parfois, ils délèguent l'élevage des génisses, ils le confient à un agriculteur spécialisé qui a plus de temps pour surveiller les veaux et les génisses, etc. Ensuite, ils rachètent les jeunes vaches. **Ils vendent et rachètent** (Amont 3) ».

« ...mais ce n'est pas toujours efficace, car ces exploitations travaillent avec 4 ou 5 exploitations différentes, ce qui pose **des problèmes sanitaires** et parfois des problèmes de reproduction (Amont 4) ».

## v. La stratégie de coopération

Différentes formes de coopération sont mises en avant par les opérateurs amont et aval dans un objectif de rationalisation des investissements mais aussi de rationalisation du temps de travail et de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La mutualisation des équipements peut se faire au sein de cercles de machine rénovés. Les éleveurs investissent en commun dans les *maschinenring* et réduisent ainsi les coûts d'investissement, de maintenance, d'amortissement, entre autres. Cette orientation promue par les organisations techniques est facilitée par la concentration spatiale des exploitations. Un producteur peut aussi offrir ses services au travers d'une *maschinenring*, ce qui constitue une opportunité de diversification. Face à l'importance des investissements, la question de l'association de plusieurs familles (type GAEC à la française) commencent à émerger.

« **Les OP sont un point de départ, mais nous avons besoin de plus, nous avons besoin de plus de coopération.** Que pouvons-nous faire pour pousser les gens à coopérer ? Il y a de nombreuses raisons de ne pas coopérer : je n'aime pas mon patron, elles ne répondent pas à mes attentes et tout le reste, mais que pouvons-nous faire en tant que nation ou en tant qu'État pour dire que la coopération est une sorte de gestion de risques. L'UE donne plus de responsabilité aux agriculteurs, ne s'occupant plus de tout pour eux ! Vous êtes un homme d'affaires. **Vous devez donc agir en tant qu'homme d'affaires et prendre en charge au moins une partie des risques.** Nous savons que vous produisez de la nourriture et c'est très important pour nous. Il s'agit des instruments de gestion des risques. **Les acteurs du secteur laitier doivent s'inscrire sur la plate-forme d'échange de produits laitiers pour gérer leurs prix, leurs contrats futurs, l'achat de contrats beurre et poudre. Ensuite, vous garantissez le niveau de prix pour la moitié de vos volumes pour ex. pendant six mois.** Mais le fait est que les exploitations sont trop petites pour acheter un contrat. La coopération est bonne pour réduire les risques d'investissements en machines et l'efficacité peut être une raison, mais je ne suis pas sûr. Je pense que c'est plus pour stabiliser vos ventes, car la diversification est importante, quand un secteur n'est pas bon, l'autre peut l'être. Donc, vous faites une **coopération mixte**. C'est pour obtenir plus de puissance, car **la machinerie augmentent les coûts d'investissement**, vous n'avez pas besoin de toutes ces machines sur votre ferme. Mais si vous parlez aux agriculteurs, ils aiment avoir toutes les machines sur leur ferme (Amont 2) ».

Auparavant, je savais que à partir des années 70, cela finissait dans les années 80. Beaucoup de technologies, de machines, etc., étaient détenues par trois, quatre ou cinq familles. Ensuite, en raison de son indépendance, chaque agriculteur avait sa propre machine. **Nous devons donc revenir à l'investissement commun dans les machines, car cela réduit le coût de la technologie. Vous avez besoin de technologie pour la traite, mais les machines pour l'agriculture, le foin, etc., doivent être réduites** (Union 2) ».

« Peut-être que cela changera sous la forme que **les agriculteurs veulent structurer un peu plus leur vie.** En tant qu'agriculteur, vous ne pouvez pas partir en vacances. Ils veulent rester un producteur laitier, mais souhaitent également avoir une vie de famille normale et partir en vacances pendant 14 jours. Alors **pourquoi ne pas faire une plus grande étable avec un investissement avec un voisin et faire comme 2 ou 3 familles exploitant une ferme.** Pourquoi ne pas faire comme ça ? (Amont 2) »

« le co-travail entre deux ou trois familles, en raison d'un plan de travail strict, du temps libre strict, dans l'agriculture. Il s'agit d'une nouvelle forme d'agriculture: jadis, il y avait un père, un travailleur, une femme, 0,5 travailleur, un grand-père, 0,3 travailleur; vous êtes flexible si vous avez **un petit groupe de trois familles, non seulement à cause du temps libre et de la flexibilité de travail**, mais également en ce qui concerne **le partage des coûts de la technologie.**

« Le *maschinenring* c'est une pratique courante ici et dans toute l'Allemagne, lorsque je lis certains journaux d'information issus de l'agriculture, le *maschinenring* est répandu partout. Vous pouvez réduire vos investissements et vos coûts fixes (Aval 3) ».

#### IV. FACTEURS D'EXPOSITIONS ET LEVIERS INDIVIDUELS ET COLLECTIFS DE LA COMPETITIVITE DES EXPLOITATIONS LAITIÈRES FRANÇAISES INNOVANTES

##### 1. Le rôle des structures et des institutions nationales

###### i. Une structuration nationale des opérateurs et des dispositifs de gouvernance

###### Une diversité d'opérateurs et de produits

La France est le deuxième producteur de lait européen. Au stade de la production, la France compte 58462 exploitations en 2016. La taille moyenne du cheptel est de 62 vaches : seules 10 % d'entre elles comptent plus de 100 vaches laitières (CNIEL, 2018 ; source SSP 2016). L'élevage laitier est encore réparti sur l'ensemble du territoire avec 9 petites régions agricoles sur 10 qui comptent une exploitation laitière. Trois zones de production sont traditionnellement distinguées : plaines de l'ouest, zone intermédiaire peu dense et de montagne. Les systèmes sont aussi caractérisés en fonction de la part de maïs dans la surface fourragère et l'alimentation des vaches. Toutefois, avec la sortie du système de quotas laitiers engagé en 2008, la restructuration s'accélère. Les exploitations s'agrandissent au prix d'un accroissement du maïs dans la ration, à l'exception de systèmes herbagers qui se maintiennent (Depeyrot, 2018). Elle s'accompagne aussi d'un processus de restructuration spatiale.

Au niveau de la transformation, le tissu économique est dual avec d'un côté cinq entreprises parmi les 25 leaders mondiaux et de l'autre une diversité de petites et moyennes entreprises. FranceAgriMer recense 743 sites de transformation (SSP, 2016). Mais les deux premiers opérateurs assurent 40% de la collecte nationale ; les 6 premiers 75%. Les coopératives n'assurent en France que 55% de la collecte et 45% de la transformation.

Les 23,8 milliards de litres de laits collectés en 2017 sont utilisés pour fabriquer : i) à 70% des produits laitiers grand public (laits liquides, yaourts, desserts lactés, fromages, beurre, crème) et ii) à 30 % des produits intermédiaires, utilisés dans l'alimentaire, les secteurs pharmaceutiques et chimiques. Parmi eux, le lactosérum (petit-lait), la poudre de lait, la caséine (protéine du lait), le babeurre. La France souffre d'un déficit en matière grasse. La France est aussi connue pour la diversité de ses appellations d'origine protégées qui permettent de valoriser 10% du lait. La production laitière biologique se développe également sur l'ensemble du territoire et représentait en 2015 2 % de la production.

La grande distribution représente 65.5% des achats de produits alimentaires en 2015 (INSEE). Au niveau national, la France compte neuf groupes de distribution. La somme des parts de marchés des cinq premiers acteurs s'élève à 79,3%, ce qui est élevé mais dans la moyenne européenne (Chambolle 2017). La concurrence la plus élevée se retrouve au niveau de la zone de chalandise. En effet, au niveau local, la concentration est beaucoup plus forte avec par exemple à Paris la somme des parts de marché des deux premiers opérateurs de 80%. En outre, du fait des alliances à l'achat (en 2014 : Auchan-Système U et Casino-Intermarché et Carrefour-Cora ; en 2018 : création de Horizon International alliance internationale entre Auchan, Casino, Schiever et Metro étendue à DIA), la concentration à l'achat est très forte (CR4=92.5%). Quelques grands groupes industriels (Danone, Lactalis, Bonduelle...) représentant à eux seuls plus de 40% de la valeur ajoutée de l'industrie alimentaire, bénéficient du fait de leur marque à forte notoriété d'un rapport de force "équilibré". Par contre, **pour de nombreuses PME sans marque forte, le rapport de force est très favorable à la grande distribution, d'autant que les négociations ont le plus souvent lieu au niveau national.**

**Quatre litres sur dix sont exportés** ((CNIEL 2018) ; Chatellier, 2016 #973}). Le solde atteint 4,67 million de Teql en 2015 (18% de la production laitière intérieure) contre 2,92 millions de Teql en 2000, soit une hausse de 1,75 million de Teql. (Chatellier 2016). Le commerce extérieur des produits laitiers a généré en 2017 un excédent de 3,2 milliards d'euros, contre 1,9 milliards en 2000 mais 3,7 en 2014 et 3,1 en 2008. Après une forte progression, **le solde semble donc se stabiliser.**

Les premiers postes d'exportations en valeur sont : i) les fromages (43%) ii) les produits secs (43%) iii) les produits de grandes consommations (16%) (CNIEL 2016, d'après Eurostat 2012). L'UE est le principal marché d'exportation (sa part est de 65% en valeur). Pour certains produits, comme les fromages, il représente 78% des débouchés. Depuis 2009, le solde s'inscrit à la baisse avec les voisins européens et à la hausse avec les pays tiers, traduisant la saturation progressive du marché communautaire (Chatellier 2016). La concurrence semble particulièrement marquée sur le marché des pâtes pressées : après une hausse de 90 à 120 milles tonnes en 2000 et 2010, les exportations s'élèvent à 106,5 en 2017. Dans le même temps, entre 2010 et 2017 les importations de fromage dans leur ensemble sont passées de 277 à 347,5 milles tonnes (CNIEL 2018). Par ailleurs, certains de des opérateurs français se développent à l'international par des investissements directs. Lactalis par exemple, premier collecteur français et leader mondial, réalise depuis 2010 moins d'un quart de son chiffre d'affaires en France et 41% hors d'Europe en 2016.

*'il y a un savoir-faire de la plupart des opérateurs français sur la gestion de séries plus limitées et sur de la segmentation, ne serait-ce qu'aussi soit par le bio soit par l'AOP. (...) le gros marché ce n'est pas dans notre ADN : les plus grosses fromageries qu'on a en France c'est 50-60 000 t, les plus grosses en Allemagne il y en a plusieurs à plus de 100 000 t et eux de toute façon le cheminement c'est il faut que ça débite. (Politique 1, 2018)*

*Une vraie spécificité en France c'est qu'on a de grands industriels laitiers très internationalisés et donc ils peuvent faire le choix de se développer soit en France soit ailleurs et ce choix-là il existe pas forcément dans les autres pays comme en Allemagne. Nous on est à peu près à 25 milliards de litres de lait en France, enfin 24, nos industriels en France en transforment pratiquement autant à l'étranger. En Allemagne ils sont à 30 milliards de litres, ce que les opérateurs allemands transforment en dehors de l'Allemagne c'est peut-être 5 milliards donc la façon dont se construit le dialogue au sein d'une filière est un peu différent. (Politique 1, 2018)*

*Mais typiquement je reviens sur la discussion fromage le vecteur de développement du fromage aujourd'hui à travers le monde c'est la pizza, il y a pratiquement 80 g de fromage par pizza et voilà, c'est là-dessus qu'il y a matière à gagner de l'argent en fait. Et fondu et cream cheese tu peux en faire à peu près ce que tu veux donc c'est intéressant, c'est des développements qui sont intéressants. Il y a très peu d'outils qui ont été construits pour faire des fromages de combat en fait, de la mozza ou du gouda-édam ou du cheddar et en fait c'est un vrai sujet parce que (...) quelque part on est en train de passer à côté de cette croissance mondiale que je te décrivais et je trouve que c'est dommage, quelque part c'est dommage. (Aval 1, 2018)*

*ça a été revu localement notamment dans le Sud-Est où on payait pas les grammes de matière grasse de mémoire au dessus de 42 donc là les mecs ils se sont dits vous êtes gentils mais quand on produit au dessus de 42 et qu'on est payé 0 alors que le beurre vaut 7000 c'est quand même malheureux donc ça on a revu. On y va vraiment pas à pas, c'est lourd quand même. (Aval 1, 2018)*

*Le gros enseignement des années 2015-2016 c'est que la grande distribution a accepté de jouer le jeu de l'origine française, enfin de se mettre ensemble, donc on a plus trop d'imports sauvages allemands comme ça alors qu'on en a en Italie et en Espagne et donc c'est des flux qui naissent des balances sur le marché et on en fait aussi des flux d'équilibrage comme ça en Espagne et en Italie, mais de plus en plus tous les marchés se nationalisent, la grande distribution sur des produits, la tendance locale est une tendance large et donc en Allemagne c'est très difficile de vendre du lait français, du lait de consommation, le fromage c'est différent. Et pareil ça devient de plus en plus difficile en Italie et en Espagne, les distributeurs deviennent tous cocardiers (Aval 1, 2018).*

### Une structuration nationale héritée de la gestion administrée du marché et des quotas

La structuration nationale de la filière a accompagné l'industrialisation du secteur (1968- 1984). En effet, la création d'organisations interprofessionnelles (laboratoires interprofessionnels, interprofession laitière nationale – CNIEL-, interprofession publique – conseil spécialisé lait) a favorisé l'émergence et la diffusion de représentations communes : normes de qualité mais aussi de conventions d'effort et de représentations des modèles d'entreprise.

Cette structuration nationale s'est poursuivie après 1984. La gestion départementalisée des quotas laitiers favorisait une certaine différenciation des modèles de production mais dans le cadre de règles nationales. Elle a aussi été soutenue par la concentration des opérateurs laitiers en entreprises ou groupes nationaux ainsi que par la forte centralisation des politiques publiques. La structuration du secteur est restée basée, à l'exception notable de quelques AOP, sur la territorialisation de ressources génériques et non sur la spécification de ressources (Dervillé



et al. 2012). Cette territorialisation via le système quota a néanmoins freiné la spécialisation et la concentration du secteur.

Les effets bénéfiques de la coordination dans des organisations interprofessionnelles ont été mis en évidence : la mutualisation des moyens et l'accès à d'autres financements notamment européens. Surtout la structuration des filières favorise les échanges, les projets communs et les processus d'apprentissage. Mais structuration en filière peut aussi être à l'origine de verrouillage que cela a été mis en évidence dans les filières céréalières (Magrini, 2016 #801). Les institutions techniques sont aussi structurées autour d'une vision sectorielle nationale. Le verrouillage du dispositif de recherche français autour d'un paradigme insutriel est aujourd'hui bien connu (Magrini, 2012 #1095). Le secteur laitier bien que moins étudié sous cet angle ne fait pas exception.

*En France on a fait le choix du collectif. On l'a payé très cher. Les éleveurs français payent leur IA 30% plus cher. Alors qu'aujourd'hui tout est privatisé.*

*Analyser les filières permet de comprendre comment se construisent, s'uniformisent ou au contraire, se différencient, les normes et standards de qualité sur les produits agricoles et transformés. Ces normes peuvent constituer des barrières à l'entrée limitant le développement d'opérateurs ; elles peuvent aussi générer des impacts importants sur les pratiques agricoles, telle que les taux de protéines établis pour les céréales qui imposent en retour des apports importants d'engrais azotés et freinent l'adoption de pratiques alternatives en matière de fertilisation. (Magrini, 2018)*

Les OP mises en place à la sortie des quotas pour renforcer le pouvoir de négociation des producteurs ne sont pas parvenues à rééquilibrer la situation à l'exception de situations particulières de type filière de qualité, de PME ou zone en déprise laitière (Lambarré et al. 2018).

*Je pense que la difficulté qu'on a, c'est qu'on est dans des discussions de maquignonage, et comme on est dans des discussions de maquignonage, on n'arrive pas à trouver la fonction à maximiser. (Amont FR 4, 2018)*

*Les contrats, c'est plombé, quand même, c'est mal barré, encore que Bel va peut-être nous donner un bel exemple, Bel sont bien partis. Mais je ne vois pas autre chose qu'une négociation un peu en permanence .... (Amont FR 4, 2018)*

*Certain c'est que j'ai l'impression nous il y a toujours ce souci de décision à l'unanimité qui fait qu'on est pas toujours très avancé mais en période de crise le CNIEL a pu à un moment donné être certain d'être suivi par ces différents collègues quand on a dit qu'il fallait maîtriser les volumes qui, qu'on a même été un peu les catalyseurs sur le fait qu'il fallait instaurer un programme d'incitation à la réduction de production. Après malheureusement cette incitation à la réduction de production est arrivée un petit peu tard parce qu'il a été mis en place fin 2016, à un moment donné où on avait quand même des signes avant-coureurs de l'amélioration de la situation et il eût été préférable en fait de le faire selon nous au moins six mois avant. Mais en tout cas les collègues de l'interpro avaient pu se mettre d'accord sur ça et c'était plus compliqué pour les Allemands de parler d'une seule voix autour de ça. (Politique 1, 2018).*

*Au niveau du CNIEL nous en tout cas ça peut représenter entre 15 et 20 % de notre budget quand même, c'est pas ça qui révolutionne les choses mais... en tout cas les Allemands sont moins certains de développer leur production dans les années à venir que les scénarios qu'ils se représentaient avant, il y a quelques années (Politique 1, 2018)*

*nous on fait partie de la FNIL, à l'assemblée générale de la FNIL je dois avoir 10 votes et Lactalis en a 10 000 et j'en sais rien, on pèse que dalle, on y est pas. (Aval 4, 2018)*

### Le choix atypique de la maîtrise des volumes divise

En 2010, la France a fait le choix d'une contractualisation obligatoire avec des contraintes fortes en matière de volume. Cette orientation a été décidée collectivement en interprofession et soutenue par l'acteur public. Elle visait à limiter l'exposition des producteurs à la volatilité du marché mondial. Elle divise aujourd'hui les opérateurs : i) les laiteries en développement ou les coopératives souhaitant accompagner le développement de leurs éleveurs s'opposent aux laiteries dont le marché est mature ou dont le développement se fait à l'international et qui souhaitent aujourd'hui rapprocher leur production de la demande nationale. ; ii) les producteurs et les laiteries se déchirent autour de la question du partage de la valeur ; iii) les producteurs se divisent sur la question des volumes

d'une part, et sur la question de la stratégie de création de valeur d'autre part. par ailleurs, alors que certains souhaitent pouvoir innover et se détacher du modèle industriel, d'autres restent attachés à un modèle corporatiste...

*la chance que l'on a dans des pays européens tels que la France c'est d'avoir un marché intérieur qui, même s'il solutionne pas tout amortit quand même un petit peu donc le prix du lait a beaucoup décroché en France mais n'a pas été au niveau des pâquerettes tel qu'il a été en Nouvelle-Zélande et qui est tombé aux alentours de 200 €/1000 l à un certain moment de la période 2015-2016. (Politique 1, 2018)*

*Le contrôle de lait pour sortir des quotas donc c'était bien, sauf que là c'est même encore plus, c'est une logique où on est quasiment en train d'attritionner un volume, on est passé d'une logique du « développement maîtrise » où on parlait quand même de développement à une logique de valeur, valeur, valeur, et donc on est aujourd'hui avec une stratégie de pratiquement tous les acteurs de concentration du volume sur les produits à valeur ajoutée, et ça c'est bien sauf que nos produits à valeur ajoutée on peut pas franchement dire que ce sont des blockbusters mondiaux aujourd'hui, pas forcément dire que ce sont des produits en développement. (Aval 1, 2018)*

*globalement la plupart des opérateurs en France de l'amont et de l'aval sont convaincus de l'importance d'avoir une pédale de frein et donc finalement sur ça on a peut-être davantage de certitudes que nos voisins. (Politique 1, 2018)*

*Ce qui veut dire que si on travaille sur des éléments de long terme de compétitivité dans ce cas-là si on veut pas que ça perturbe l'éclairage court terme de relations contractuelles (Politique 1, 2018)*

Cependant ces choix de filière semblent pénaliser les éleveurs (cf. Données FADN). Les éleveurs sont pénalisés par rapport à leur concurrent du fait de cette contrainte volume, sans bénéficier de contre-partie claire. Surtout en favorisant les laiteries sans retour tangible aux éleveurs il crée **des conditions défavorables à la coopération.**

*ils en avaient gros sur la patate. Et l'ambiance, c'est ça. L'impression que finalement le problème viendrait de l'amont, le problème viendrait de ça, alors que si on avait la rentabilité des transfos, je pense qu'on mettrait peut-être encore plus d'écarts (Amont FR 4, 2018)*

*Ils nous hurlent dessus parce que c'est la relation habituelle en France mais franchement tous ne sont pas malheureux (Aval 1, 2018).*

### Une difficulté d'accès aux leviers régionaux de création de valeur

Aujourd'hui, le territoire, le local, la qualité apparaissent comme un levier de création de valeur dans les filières (Marsden, Banks et al. 2000, Chiffolleau 2008, Spanu and Maréchal 2010, Praly, Chazoule et al. 2012, Praly, Chazoule et al. 2014, Berti and Mulligan 2016, Brives, Chazoule et al. 2017). Cette question était au cœur des Etats généraux de l'alimentation. La loi Agriculture et Alimentation promulguée le 1er novembre 2018 permet d'avancer en ce sens mais les propositions sont loin d'inverser la tendance et de favoriser une reterritorialisation des modes de consommation. Elle met en avant l'objectif de **50% de produits locaux ou sous signes d'origine et de qualité (dont des produits bio) dans la restauration collective publique** à partir du 1er janvier 2022. Elle propose aussi **une inversion de la construction du prix** : le contrat et le prix associé seront proposés par les agriculteurs, en prenant en compte les coûts de production. Si ces objectifs sont tenables pour les produits à destination du marché de consommation français dans la mesure où la distribution semble s'engager pour répondre à la demande des consommateurs, ils sont plus difficiles à tenir pour les marchés exports, européens ou internationaux. En outre, la loi stipule que *«les producteurs pourront peser dans les négociations grâce à un regroupement en organisation de producteurs et au renforcement des interprofessions»*. Néanmoins, **les organisations de producteurs ne font pas le poids face aux opérateurs aval** (Lambaré et al. 2018). En outre, **ces organisations sectorielles, peu équipées et accompagnées pour innover sur les territoires** (pas de soutien financier des OP par exemples à la différence de l'Allemagne), peinent à se saisir de ces opportunités de développement territorial. Certains succès sont notables, avec notamment le cas étudié de CantAveyLot, mais nombre de projets restent anaboutis. Le CNIEL est en train de se doter d'un observatoire des territoires laitiers avec pour objectif de caractériser et d'accompagner la diversité des systèmes laitiers mais est ce qu'un outil centralisé est le levier d'action le plus adéquat ? Ce sont finalement les opérateurs de la GMS, avec une certaine

décentralisation de leurs centrales d'achat et/ ou des projets ambitieux de développement durable qui se positionnent pour innover dans ce domaine (Baritoux and Billion 2016, Baritoux and Billion 2018, Nozieres, Baritoux et al. 2018).

Ainsi, sans alignement entre stratégies publiques et privées comme on a pu l'observer en Allemagne, la régionalisation des filières et la différenciation des régimes de concurrence apparaît difficile. Pourtant, du fait de son histoire, la France dispose encore d'outils de transformation diversifiés répartis spatialement et avec de relativement petites lignes de fabrication et un savoir-faire pour les produits de qualité, ce qui constitue un atout pour répondre aux besoins des consommateurs en matière de durabilité et de proximité. Le manque de visibilité sur la stratégie française de transition vers un mode de développement plus durable y contribue probablement. Alors que **l'agriculture biologique semble plébiscitée dans d'autres pays européens et notamment en Allemagne comme principale voie alternative à la chimisation, la France semble hésiter**. Après l'agriculture raisonnée (2002), plus l'agriculture à haute valeur environnementale (2007), le projet agroécologique pour la France (2012) sera-t-il plus pérenne ? Pourquoi ne se traduit-il pas alors par la mise en place d'une sortie vers le marché au travers d'une certification et/ ou d'une articulation avec les autres certifications ?

## ii. Des représentations en évolution

### L'Europe compétitive sur le marché mondial mais à quel prix ?

Il y a une quinzaine d'années, sous régime quota, les représentations, tant des acteurs économiques et politiques, étaient celles d'une production laitière européenne souffrant d'un déficit de compétitivité face à la Nouvelle Zélande et donc avec une capacité limitée de positionnement sur le marché mondial. Or les perspectives sur ce marché étaient perçues comme positives : du fait de l'incapacité des PVD à développer leur production à un rythme suffisant pour satisfaire la demande pour une alimentation plus riche en protéine, une croissance annuelle de 2-3 % était attendue. Cette double représentation a probablement conduit les tenants de cette lecture "positive" du monde à encourager les producteurs dans leurs stratégies de développement ; mettant en avant le côté performatif des représentations (Raven 2007 , Raven, Kern et al. 2016). Combiné à l'effet libérateur de la suppression des quotas, à la hausse des prix en 2008, cela s'est traduit par une hausse des investissements suivie d'une hausse spectaculaire de la production. L'Europe est ainsi devenue un acteur majeur du commerce international des produits laitiers (Chatellier, 2016 #973).

*"On s'est auto-convaincu à un moment donné tous d'une lecture du monde très positive, en tout cas de dire une classe moyenne se développe dans les pays émergents, les pays émergents avec des contraintes de ressources, qui pourront pas développer leur élevage, on va avoir une demande grandissante pour des produits animaux et les pays tempérés seront bien positionnés pour satisfaire ces besoins et il y avait une grande logique autour de ça et de se dire finalement la suppression d'un certain nombre d'outils de régulation c'est pas très grave, on peut aller sur une démarche de volume. Et il y avait quand même pas mal de choses aussi qui pouvaient aller dans ce sens, enfin il y avait une convergence de production au prix du lait avec le moins-disant de l'hémisphère sud on voyait des progrès massifs montrés par l'OCDE, le FMI sur le pouvoir d'achat dans les pays émergents donc c'est vrai que tous ces signaux-là ont amené quand même à être un peu moins vigilant et le réveil a été brutal avec cette crise de 2015-2016. (Politique 1, 2018)*

*L'observation de la réduction du différentiel de compétitivité, on l'a observé simplement en regardant les prix du lait qui sont publiés sur LTO qui est un, en tout cas LTO c'est le syndicat majoritaire aux Pays-Bas et ils analysent les feuilles de lait dans différents pays européens ainsi qu'en Nouvelle-Zélande (Politique 1, 2018)*

Cependant, cette croissance s'est avérée plus élevée que prévue, alors même que les débouchés se sont rétractés avec l'embargo Russe et l'affaiblissement du taux de croissance chinois. Il s'en est suivi une première crise en 2009 suivie d'une seconde en 2015-2016, marquant l'entrée du secteur laitier européen dans un régime de prix volatil. Le démantèlement des outils de régulation a débouché sur une crise structurelle (Trouvé and Kroll 2013, Pouch and Trouvé 2018), à laquelle risque de s'ajouter prochainement une crise financière (Aglietta and Coudert 2015) et une crise écologique (FAO, 2009 ; IDDRI, 2018). Progressivement l'objectif de croissance en volume sur

le marché mondial est remis en question. La stratégie du rouleau compresseur - stratégie la moins élaborée qui soit (Lorino et Tarendeau, 2015)- laisserait elle progressivement la place à des stratégies plus spécifiques. Avec quelles perspectives pour la France ?

*« On ne s'est pas trompé sur la croissance, entre 2 et 1,5 millions tonnes par an, mais la hausse de la production a été de 5 millions de tonnes/ an entre 2013 et 2015. Le surplus est disproportionné par rapport au surplus favorable envisagé. (Commission Européenne, 2016)*

*« on sent que le fait d'avoir une attitude débridée au niveau des volumes ne fait plus recette auprès de tout le monde » (Politique 1, 2018)*

*Je me demande si finalement on est arrivé à « l'apogée » de la production en Europe, en France, en Allemagne, etc. ou est-ce que finalement avec le nouveau prix il va pas démarrer un nouveau cycle d'investissement ? (Aval 1, 2018)*

*On a exprimé un potentiel de frustration qu'on avait avec ces quotas mais aujourd'hui finalement le volume pour le volume c'est peut-être plus trop l'alpha et l'oméga donc il vaut mieux de la valeur, valeur volume plutôt que volume volume si tu vois ce que je veux dire. Et donc ce qu'on disait avec Damien c'est que finalement on est en train de partager avec des Hollandais, des Allemands et tout ça une vision où on est en train de se dire: si on se tire la bourre sur les volumes à la fin de la journée il y aura que des morts partout et donc c'est peut-être intelligent de réfléchir à des systèmes de régulation collective, d'en parler avec la Commission, etc., enfin bref, de progresser. (Aval 1, 2018)*

*En Allemagne typiquement on commence à parler de la gestion de l'offre, la gestion de l'offre c'était un gros mot il y a deux ans, moi je me souviens les gens disaient mais vous les Français votre système machin c'est parce que vous n'êtes pas courageux, vous voulez pas affronter le marché, vous vous plaignez tout le temps, plutôt que de vous plaindre vous feriez mieux de vous retrousser les manches. Enfin ça je l'ai entendu des dizaines de fois, les choses elles évoluent. En Hollande c'est pareil, Friesland commence à dire du lait pour du lait, « gruger » les contraintes phosphates pour faire du beurre-poudre à la fin de la journée franchement, en plus payé à 40 centimes c'est pas super intelligent donc on pourrait peut-être faire. (Aval 1, 2018)*

*«enfin beaucoup d'acteurs parlent de valeur ajoutée, derrière ce vocable on met des choses un peu différentes parce que celui qui a des outils qui fait 120 000 t de mozzarella et qui parle de valeur ajoutée c'est pas la même chose que celui qui fait des produits AOP » (Politique 1, 2018)*

### Une France laitière encore compétitive

Les atouts concurrentiels de la France perçus tant en interne qu'en externe sont d'une part, les conditions pédoclimatiques relativement favorables à la production laitière, avec un prix du foncier modéré et d'autre part la capacité à créer de la valeur (appellations mais aussi réputation des marques de grandes entreprises privées).

*«Pour moi le bassin breton, le bassin normand, le bassin du nord il est en iso compétition du bassin d'Allemagne du nord, chacun avec ses qualités et ses défauts. Le différentiel il est avec la Hollande il est avec l'Irlande du fait du coût alimentaire et puis la Pologne, le principal il est avec la Pologne et puis là le coût du travail, coût du foncier c'est top et pas de contraintes environnementales, le truc il est parti, on ne l'arrêtera pas. (Aval 1, 2018)*

*Mais il n'y a pas des gens qui ont un, qui présentent un système généralisé où on se dit la majorité des gens chez eux va beaucoup mieux que nous. j'ai l'impression que c'est dur chez tous parce qu'ils sont tous atteints par de la volatilité, après c'est plus l'expression que l'on a par rapport aux difficultés mais je pense pas forcément parce qu'on s'exprime moins ailleurs que les choses ne sont pas ressenties durement aussi. (Politique 1, 2018)*

*L'hectare de terre à 5 ou 6000 € c'est un rêve pour eux donc on n'est pas dans le même contexte du tout, donc on a des situations différentes, par contre les producteurs sont sur le même marché. (Politique 1, 2018)*

*C'est une question compliquée à laquelle on ne peut arriver à répondre qu'en regardant quels sont les investissements qui sont menés dans une filière notamment avec les opérateurs étrangers, qui ne le font pas de façon philanthropique. Et là de savoir qu'il y a eu des investissements chinois en France, qu'il y a eu établissements aussi de contrat de longue durée laisse à penser en tout cas que vu de l'extérieur on a pas forcément un gros différentiel de compétitivité par rapport aux autres mais on est pas les seuls non plus à recevoir ce type d'investissement, il y a aussi des investissements chinois qui sont menés en Irlande, qui sont menés aux Pays-*

*Bas, il y en avait beaucoup en Nouvelle-Zélande, un petit peu aux États-Unis, un tout petit peu au Canada et donc ce qui veut dire qu'on est dans la course (Politique 1, 2018)*

Toutefois, compte-tenu **du poids des économies d'agglomération et des économies d'échelles dans le secteur, notamment sur le marché de produit standards** (restauration hors foyers, export), le choix historique d'un frein à la concentration spatiale de la production et le choix plus récent de la maîtrise des volumes interrogent. **L'adéquation entre profil territorial de production et marchés visés apparaît également comme un enjeu stratégique**, ainsi que l'articulation entre marché.

*Et donc on se dit attrition attrition attrition c'est très bien, sauf qu'au bout d'un moment il va falloir qu'on se pose la question de savoir qu'est-ce qu'on fait, collectivement, est-ce qu'on se dit que finalement la croissance mondiale c'est pas pour nous et puis de fait que la France laitière c'est la gastronomie, le blabla, c'est le haut de gamme, le bio, le segmenté, très bien et que finalement on a pas vocation à faire des produits laitiers « compétitifs », on en revient à la problématique, on laisse ça aux autres. Si c'est ce cas de figure le fond du problème c'est est-ce que la France est un pays laitier ou pas à la base, est-ce que sur le pédo-climatique, sur le technique, sur l'élevage, sur l'enseignement, etc. est-ce qu'on a des, est-ce qu'on est inférieur à notre environnement et si on répond non pourquoi on se développe pas, moi c'est la question que je me pose aujourd'hui, pourquoi on se développe pas ? On se développe sur nos segments à nous mais tout le reste... (Aval 1, 2018)*

*C'est le syndrome de la miche dorée, c'est à dire on crée de la valeur mais cette miche on arrive pas à accroître sa taille et ce qui fait que le gros des marchés en croissance nous échappe et donc ça c'est un éternel dilemme de dire est-ce qu'il faut pas qu'on y arrive ? (Politique 1, 2018)*

### Le plan agroécologique, quelles opportunités pour l'élevage laitier ?

Depuis 2012, la France a mis en place un projet agroécologique pour la France. Les référentiels des diplômes de l'enseignement Agricole sont régulièrement révisés pour évoluer dans cette direction : bac pro en 2013 et 2017 ; BTS ACSE en 2014. Toutefois, cette orientation politique ne semble pas avoir été construite en articulation avec les préoccupations immédiates des agriculteurs, éleveurs laitiers notamment, confrontés dans le même temps et sans accompagnement tangible à la volatilité des prix en lien avec la libéralisation des marchés laitiers européens. Les agriculteurs ont ainsi reçu l'injonction de prendre des risques supplémentaires et d'innover sur le plan des pratiques alors que personne ne les a accompagnés au préalable dans l'apprentissage de la gestion des risques de marché. En outre, cette injonction au changement de pratique était donnée sans visibilité sur la plus value que les éleveurs pouvaient en tirer. En effet, à la différence des différenciations passées, aucune certification agroécologique n'a été mise en place. Finalement, il semble que **l'agriculture biologique ou la certification bleu-blanc cœur apparaissent comme les principaux leviers de création de valeurs pour les éleveurs adoptant des pratiques agroécologiques**. L'insertion dans ces filières et le changement de pratiques associés ont permis de renforcer l'autonomie, et progressivement, la résilience des systèmes au travers d'une réappropriation de la fonction de conception de leur exploitation (Bouttes, 2018 ; Magrini et Cholez, 2018). Ces constats révèlent que le changement de paradigme technologique peut favoriser des **innovations de rupture et un déverrouillage du système agro-industriels**. Gliessman (2015) propose d'ailleurs une conception de l'agroécologie plus étendue que l'application des principes de l'écologie aux systèmes de production agricole. Il intègre la filière du fait des liens étroits entre les modèles de production et de commercialisation agricole. Certains auteurs mettent en avant que la voie forte de l'agroécologie suppose une plus grande territorialisation de l'agriculture (Regnier 2016), **favorisant le développement des filières localisées**. Ceci ne signifie pas que les territoires ne produisent que pour leur population locale. Cela signifie que le système agro-alimentaire doit viser en premier une valorisation locale des productions en fonction des prédispositions pédo-climatiques des territoires (valorisé selon les principes d'une agroécologie des systèmes de production agricole) et d'une écologisation des pratiques, puis s'insérer dans des échanges entre territoires pour répondre aux demandes d'autres territoires qui ne peuvent produire les productions visées dans des conditions durables (Level 5, dans Gliessman 2015 cité par Magrini, 2018).

Pourtant, les certifications et modes de production qui semblent se développer le plus à présent, à l'instar du cas allemand, sont le lait sans OGM avec ou sans pâturage. L'aval de la filière semble ainsi rester aux commandes de

la transition et l'orienter dans la voie de la substitution qui lui permet notamment de gérer l'articulation entre marchés nationaux, européens et internationaux.

*“Il y a une orientation qu'on commence à voir depuis peu des laiteries qui souhaitent aller vers une simplification des systèmes herbagés ou du lait sans OGM, là il y a deux ou trois laiteries dans le département qui ont lancé ça il n'y a pas très longtemps. Pour moi ça ne va pas faire long feu de toute façon, ça va être une mode qui vient des consommateurs, on verra bien. (Aumont BR 5; 2018)*

*qu'il y ait des démarches privées sans OGM de pâturage qui contribuent à mettre un petit peu de valeur, après la vraie question c'est de savoir à quel niveau on va se situer et par exemple le sans-OGM on est plutôt en Europe sur du 10 à 15 €/1000 l donc c'est pas avec ça qu'on change le système (Politique 1, 2018)*

*Nous ce qu'on se dit c'est qu'à un moment ce n'est pas gérable pour la gestion du rayon en tant que tel, il faut rassembler le truc dans une structuration d'une catégorie intermédiaire. (Aval 1, 2018)*

*L'environnement en tant que tel est pas tant une préoccupation du consommateur, c'est plus une préoccupation de nos hommes politiques. Le consommateur c'est l'alimentation de la vache, son bien-être animal, la sécurité des aliments, est-ce qu'aussi l'éleveur est bien traité... L'entreprise doit faire attention parce qu'elle doit être irréprochable, elle sait pas sur quoi elle sera jugée dans cinq ans (Politique 1, 2018)*

*Les laitiers responsables, en fait on a cherché à faire un positionnement intermédiaire entre le bio et le conventionnel et donc on a une proposition qui est sans OGM, lait de pâturage, formation au bien-être animal et retour équitable aux producteurs, tout ça ça fait Les laitiers responsables, c'est entre le 1.20 du bio et on va dire le 0.70 du conventionnel on est au milieu, on est à 1 €. (Aval, 2018)*

*On est convaincu que maintenant en produit GMS, que ce sont des éléments qui deviennent prégnants, il faut qu'on, et qu'il y avait le lait conventionnel, il y avait le bio, et qu'on est en train de créer une segmentation au moins une, et que sera intermédiaire, s (Aval 4, 2018)*

*Je ne suis pas un professionnel de l'élevage, c'est les éleveurs et les laiteries qui feront leur choix, mais on sent qu'il y a une lame de fond autour d'un accès à l'extérieur, d'une valorisation de pâturage dans certains cahiers des charges, le lait issu d'animaux nourris sans OGM. Le meilleur moyen d'avoir des animaux nourris sans OGM, c'est de les faire pâturer. Donc tout ça mis bout à bout, il y a quand même une volonté collective d'aller vers des systèmes qui vont peut-être un peu bouger sur les prochaines années, avec moins de recours à de la protéine importée. (Aumont BR 1, 2018)*

*la vraie question après c'est on est certain que la segmentation va amener des coûts et ce dont on est jamais sûr c'est la valeur qu'on va obtenir et donc de savoir ça va se passer avec les maillons suivants dans la chaîne de valeur, ça c'est la vraie problématique (Aval 4, 2018)*

*« La menace est grande que ça arrive chez nous sur ça mais c'est pas encore arrivé chez nous et il y a deux choses qui peuvent quand même aider à ça c'est que 1° nous on a quand même une culture par les Sico et notamment les AOP de co-construction de cahier des charges et donc que le bâton en fait soit tenu par cet amont constitué production – transformation et éventuellement on peut imaginer que si Dieu est grand l'interpro serait en capacité de donner des socles minimaux ou des indicateurs minimaux collectifs de réponse globale par rapport aux attentes sociétales et des distributeurs sur lesquelles se grefferont vraisemblablement des démarches individuelles mais la partie se joue là actuellement. » ils essayent tous de faire les choses, tout le monde a des démarches de segmentation mais globalement il est pas du tout certain que ces démarches de segmentation aient réussi à créer de la valeur et viennent couvrir les contraintes qu'elles amènent sur les opérateurs. En fait le sans-OGM actuellement en Allemagne qui est en train de venir un standard n'a pas vraiment créé de valeur et donc ça suscite des interrogations chez nous. (Politique 1, 2018)*

*Vous prenez le cas du pâturé déjà les mecs à 95 % c'est ce que vous faites donc si on écrit sur une brique ce que vous faites il est où le problème ? Les 5 % on en parlera après mais déjà en soi, là tout à coup ils commencent à dire que ça coûte plus cher à produire mais on n'a rien changé ! C'est compliqué. Si on parle du sans OGM bien sûr il y aura un coût, il y aura un coût d'alimentation. (Aval 4, 2018)*

*Le point le plus difficile il n'est peut-être pas là, le point le plus difficile il est le coup d'après pour moi. Parce que nos producteurs on est habitué, vous connaissez les chiffres, si on dit que le nombre de producteurs est divisé par deux tous les dix ans et que la*

France, la laiterie France a produit autant de lait c'est bien que mathématiquement il s'est passé quelque chose, que les producteurs ont produit le double. À partir du moment où que vous commencez à introduire des cahiers des charges qui disent que pour la laiterie XX il faut qu'il y ait 150 jours d'accès au pâturage, **15 ares par vache par exemple le gars s'il fait son compte dans dix ans il ne pourra pas doubler parce qu'il n'aura pas accès au foncier, il n'aura pas assez.** Donc ça je crois que c'est le point critiquable et critiqué le plus sérieux qui nous oppose, le reste pour moi ça n'a pas véritablement de sens. Ça c'est un vrai problème et là on est en train d'écrire un choix, **une orientation agricole de fond.** (Aval 4, 2018)

Et puis après sur les marchés export ça dépend, c'est à dire qu'il y a des marchés où les signes de qualité, **que ce soit du bio, du sans-OGM permettent d'y aller et ça c'est vrai sur l'Europe du Nord, c'est vrai sur les États-Unis, vrai en partie pour la Chine pour le bio mais pas partout, mais après pour le reste du monde on n'y est pas** (Politique 1, 2018)

La vraie difficulté sur ça, il faut qu'il y ait **un socle collectif très fort pour qu'une démarche puisse évoluer du privé vers un signe officiel**, là c'était possible sur le lait de foin, à la limite ils ont dû structurer un collectif pendant une dizaine d'années et que ça avait pas été un sujet de concurrence aussi individuelle. (Politique 1, 2018)

### Réflexion sur les indicateurs

Le verrouillage autour d'un modèle intensif à l'animal et favorisant une forte productivité du travail est visible au travers des indicateurs mobilisés par les opérateurs et promus par l'enseignement agricole. Les soldes intermédiaires de gestion et l'EBE rend pourtant plus compte de la capacité d'une entreprise à payer des annuités qu'à rémunérer le travail (travail salarié et charges sociales déduits mais prélèvement privé non pris en compte). La création récente d'indicateurs de coûts de production et de marge a certes permis une certaine adaptation à la volatilité du marché mais elle bénéficie, tout autant, si ce n'est plus aux laiteries qu'aux producteurs. Pourtant, certaines associations réalisent depuis plusieurs années un important un travail de réflexion et de construction d'indicateurs et d'outils de gestion visant l'autonomie des agriculteurs et l'atteinte de leurs finalités.

#### Les coûts de production

La méthode coût de production qui est naît en 2006 à l'Institut de l'élevage, elle n'était pas faite pour ça, elle était faite pour le conseil. Et on s'est fait rattraper par les EGA, ça a été assez intéressant pour le conseil parce que ça mettait en évidence des écarts phénoménaux d'efficience. On nous dit en gros : « vous commencez à nous **énervé avec vos histoires de coût de production**, et vous considérez que **tous les efforts sont à faire par l'agriculteur** ». (Amont FR 4, 2018)

**Ils font du travail un élément du coût de production.** Ils en font un coût. **A partir du moment où ils en font un coût, c'est quelque chose sur lequel on peut jouer et qu'on peut diminuer.** Alors que nous, on en fait l'objectif même du processus de production. Donc ce n'est certainement pas un coût mais **un objectif de rémunération.** (Amont BR 2, 2018)

la stratégie des filières qui n'intègrent pas suffisamment le fait qu'il y a des **investissements en cours** et c'est la principale explication de **l'augmentation des coûts de production** dans les exploitations. Moi, c'est mon explication. Partout dans le monde les coûts de production augmentent sauf en Irlande, ce n'est pas un hasard. (Amont FR 4, 2018)

#### EBE et prix d'équilibre

Déjà on dit que c'est faux de dire que l'EBE est un indicateur de viabilité économique. **C'est un indicateur de capacité à investir à nouveau pour les banques.** (Amont, BR 2 2018)

, ça, c'est le raisonnement du banquier en fait, c'est : « **ça passe, je m'en contente** ». En porc, ils ne font pas ça. En porc, je passe, si je ne passe pas, je ne fais pas, mais **je ne fais que si c'est économiquement pertinent.** En porc, en volaille, on est plutôt sur une insuffisance... On a bossé avec nos collègues [de l'IFIP], on est plutôt sur une insuffisance d'investissements. (Amont FR 4, 2018)

« **on a converti les économistes des banques au prix d'équilibre.** On est peut-être allé un peu trop vite mais ils ont bien intégré ça donc maintenant c'est sous cet angle-là qu'ils font leur analyse et surtout l'exploitation elle va pouvoir équilibrer combien d'années sur 5-6 dans l'avenir, combien de fois elle équilibre, combien de fois elle dégage de la marge et combien de fois elle en perd en fonction d'une variabilité des cours et de la conjoncture laitière, et ils ont bien appris à faire ça. Donc en fonction du prix d'équilibre qu'on sort ça leur permet de plutôt valider le projet ou pas, et quand ils ont un doute ils nous demandent de nous positionner sur le programme d'investissement à venir. » (Amont BR, 2018)

*“on a quand même des prix d'équilibre qui doivent tourner autour de 350 en moyenne, souvent les gens qui ont des difficultés sont encore au-delà, alors qu'on sait pertinemment que pour tenir un prévisionnel il faudrait être en-dessous de 330, en termes de prix d'équilibre on s'entend bien, pas en termes de coûts de production.” (Amont BR 5, 2018)*

Des indicateurs pour un pilotage autonome des exploitations

*Un chiffre n'est pas une référence tant qu'il n'a pas été recontextualisé (Amont BR 2; 2018)*

*On va plutôt privilégier les indicateurs rapportés à l'actif, rapportés à l'hectare, rapportés aux moyens de production et non pas aux quantités produites parce qu'on n'en fait pas un objectif. Et encore une fois, il faudrait apporter au litre produit de manière autonome. (Amont BR 2; 2018)*

*La traite robotisée aujourd'hui pour être on est je dirais dans le ventre mou des acheteurs (...) on doit les accompagner différemment. (...) quand on arrive dans une exploitation déjà c'est de connaître les moyens de production, connaître les performances technico-économiques de l'exploitation, la stratégie avant-projet et le descriptif de la stratégie après projet, les cohérences du projet, savoir la contractualisation des éléments du projet, à savoir les volumes à produire et comment il le fait, s'il le fait avec du pâturage, s'il le fait sans pâturage, l'alimentation comment elle est réalisée et on peut tomber chez des éleveurs bio, on peut tomber chez des éleveurs qui sont à 35-40 kg de moyenne donc c'est pas du tout la même stratégie comment ils sont suivis, s'ils sont suivis par des contrats avec des vétérinaires, avec les contrôles laitiers, quels sont leurs partenaires, et à partir de là on fait une approche prévisionnelle avec un plan. (Amont BR 6, 2018)*

### iii. Des droits de propriété des éleveurs

#### Les droits sociaux issus du fordisme agricole en crise

La modernisation s'appuyait sur un pacte social : droit à un revenu équivalent au reste de la population pour tout éleveur ayant investi dans un outil de production moderne et ayant acquis les compétences techniques liées au package technique : génétique, révolution fourragère, ration (Allaire, 1988 #18). L'organisation collective ayant permis, dans le cadre d'un marché européen régulé, une externalisation des fonctions d'approvisionnement et de commercialisation.

Les limites environnementales du modèle agro-industriel et sa remise en cause par la société ont constitué une première remise en cause externe de ce pacte social. Depuis la crise du lait de 2008, les limites sont aussi internes. 2/3 des éleveurs sont dans une situation économique et sociale tendue voire difficile, comme en témoigne différents travaux de l'institut de l'élevage (Perrot et al. 2019), mais aussi les suicides et les témoignages des éleveurs.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces difficultés socio-économique: i) le manque de préparation des éleveurs à la gestion des aléas tant écologique (changement climatique et remise en cause du modèle fordiste) qu'économique (libéralisation et volatilité des prix) ; ii) des niveaux d'investissements qui atteignent les limites de l'exploitation familiale ; iii) un transfert des risques vers les producteurs qui interroge le partage vertical des tâches et de la valeur hérités de la modernisation ; iv) une clé de répartition des soutiens publics qui oriente peu.

La crise laitière, au delà d'une crise de surproduction (Trouvé et al. 2016) apparaît comme une crise du régime d'accumulation fordiste en agriculture. A l'instar de ce qui s'est passé dans d'autres secteurs industriels en France et en Europe, une restructuration destructrice d'emplois est en cours (Müller, 2016). Elle touche d'autant plus durement les éleveurs que l'élevage laitier a joué un rôle central pour sortir la paysannerie de sa marginalité : la production laitière, intensive en travail, constituait le principal levier de développement pour les paysans les plus pauvres (moins dotés en foncier et en capital). L'abandon de la régulation du marché laitier (la plus tardive) marque la fin de cette politique socio-économique et territoriale. Il semble, en quelque sorte, que la crise laitière entérine ce que Pierre Muller qualifie de « fin du modèle agricole français ».

#### Des éleveurs « prisonniers d'une organisation de filière industrielle verrouillée

Les lois d'orientations agricoles des années 1960 sont encore prégnantes aujourd'hui. Le système de recherche et d'appui technique ainsi que la formation restent centrés sur la dimension technique. Les agriculteurs restent assignés



à une fonction technique mais ils ne bénéficient plus en retour des droits correspondants. Ils ne sont pas accompagnés pour développer leur fonction de commercialisation, alors même que les filières industrielles transfèrent sur eux les risques de marché. L'acteur public et la profession reste dans une logique d'accompagnement unique, dans un objectif affiché de solidarité mais qui exclue malgré tout, et réduit la capacité d'innovation des producteurs. La diversité des stratégies d'adaptation reste pensée en termes techniques (taille et % de maïs dans la ration) dans une perspective d'insertion dans des filières industrielles.

*« L'appareil d'encadrement et de conseil à l'agriculture s'est structuré pour répondre à des défis techniques ». Il en allait de même pour la formation initiale. (Müller, 2016, p. 185).*

*« Je faisais tout ce qu'on m'avait dit de faire et je m'en sortais pas. (...) on est chez nous mais ne fait pas ce que l'on veut. » (Ferme SW 4t, 2018)*

*La profession n'a pas soutenu les 2 innovations qui auraient pu motiver les éleveurs : robot et la mono-traite (Ferme SW 1, 2018). on pourrait imaginer avoir un système avec une filière où les gens sont autant, interdépendants, agissent de manière interdépendante avec un partage de la valeur ajoutée à la fois quand ça va mal et à la fois quand ça va bien sauf que la réalité de ce qu'on constate c'est pas ça. le risque est transféré sur le maillon exploitation. (Amont BR 5, 2018)*

*La compétitivité c'est uniquement celle des exploitations ou est-ce qu'il y a de la compétitivité... ? non, il y a bien évidemment aussi des coûts de transformation qui interviennent et c'est sûr qu'on peut gagner aussi en aval sur ça. (Politique; 2018)*

*L'impression que ça donne, c'est que si demain on n'est pas intensif à l'animal, on ne sera plus là, hormis cahier des charges particulier. Je pense que ce n'est pas aussi simple que ça, ce n'est pas aussi noir ou blanc. On devrait regarder pourquoi les élevages sont performants économiquement ou non performants économiquement. Le but premier, c'est quand même que l'éleveur se rémunère. » (Amont BR1, 2018)*

*« c'est pour ça que je rigole de moi-même, parce qu'on est un peu sur le poil de la queue du chien, avec notre typologie avec le pourcentage de maïs dans la surface fourragère. » (Amont FR 4, 2018)*

### Un pacte social à reconstruire

Compte-tenu de la diversité des marchés, des attentes sociétales et de leurs évolutions, une diversité de voies d'adaptation est envisageable. Pourtant aujourd'hui, seule la voie herbagère avec un débouché en agriculture biologique et des structures d'appui indépendantes apparaît comme une alternative durable et reconnue à l'agrandissement et à l'intensification animale. Pourtant, elle n'est pas particulièrement mise en avant. Les modalités d'accompagnement public et la structuration de l'action collective doivent évoluer pour accompagner cette "diversité en mouvement" ((Leclerc, Chia et al. 2008, Perrot, Caillaud et al. 2014)). **Les innovations en jeu sont au moins autant organisationnelles et institutionnelles que techniques.** Elles doivent également permettre un pilotage territorial des filières ou chaînes de valeur.

#### Adapter les modalités d'accompagnement public

*« dans la gestion des exploitations laitières on est vraiment aux antipodes de ce qui se passe en production porcine. Déjà il y a eu moins de dégâts en production laitière qu'il y en a eu en production porcine ces dernières années.... enfin depuis 2009 les producteurs laitiers les plus fragiles ont tenu grâce à des systèmes de soutien publics. » (Amont BR 5, 2018)*

*« si on avait un truc à faire passer ça serait qu'il faut réfléchir sur les modes de financement de l'agriculture dans un monde très volatil, sur une production qui est quand même assez capitalistique, un taux de rentabilité du capital investi qui est très faible, avec peu de marge de manœuvre sur la partie besoin de la famille parce que les niveaux de rémunération sont quand même assez limités, donc comment on fait pour financer des besoins d'investissement lourds avec des niveaux de rentabilité du capital qui sont faibles ? Si le ministère déjà répond à cette question-là je pense que ça peut être utile » (Amont BR 5, 2018)*

*Au niveau collectif on réfléchisse à une vraie épargne, une vraie dotation pour Aléas DPA, ça ça serait super, en prévision de difficultés, ça serait vraiment super. Je sais pas ce qui passera en loi de finance cette année, ce qui sera sur la table, il y a beaucoup*

de gens qui travaillent dessus, ça serait super plutôt que de payer des impôts sur l'état 2018, les mettre de côté pour pouvoir les redescendre, je sais pas quand ça cassera le cycle mais ça passe par ça. (Aval 4, 2018)

#### Accompagner la diversité des modèles et des éleveurs

Dans le corps social des éleveurs t'en as 20 ou 30 % qui sont déjà **câblés dans l'avenir**, qui ont tout compris et qui ont pris du volume de développement, qui se sont développés et qui sont déjà dans le match, t'en as 20 à 30 % qui sont partis dans leur tête, c'est ceux-là qui **vont arrêter**. Et puis il y a le **ventre mou** qui est désenchanté alors que ce ventre mou là en Allemagne il est pas désenchanté, alors que ça a cogné en Allemagne, et t'as une partie des éleveurs allemands qui sont assez perturbés mais c'est pas pareil, c'est pas le même bilan incontestablement. (Aval 1, 2018)

**il y a pas l'exploitation-type française à 800 000 l qui tourne avec je sais pas quoi, avec 100 vaches.** (Aval 1, 2018)

« je lis trois stratégies, une stratégie on va dire de **croissance** parce qu'on l'a expliqué soit par des regroupements soit par de l'acquisition, ça c'est la première stratégie, et une deuxième stratégie qui est de **développement et d'optimisation**, et une troisième stratégie qui est plus orientée vers des systèmes alternatifs qui conduisent petit à petit à glisser vers du bio, des **systèmes plutôt extensifs** valorisant des aides environnementales qui sont très économes et qui petit à petit vont vers le bio. Trois stratégies et dans ces trois stratégies on peut retrouver à la fois des gens qui sont performants et à la fois des gens qui ont quelques difficultés de maîtrise. » (Amont BR 5, 2018)

En fait, je le redis, la **variabilité intraclasse est hyper importante** aussi sur l'économie. Donc ça veut bien dire qu'il n'y a pas un modèle qui se dégage, mais **qu'il y a des modèles optimisés qui peuvent se dégager**. (Amont BR 1, 2018)

En fait, il y a une différence, je discutais avec les Hollandais. Au congrès EDF, c'était caricatural. Ils faisaient la même chose aux Pays-Bas, **100 euros d'écart entre les meilleurs et les moins bons pareils mais pour eux ce n'était pas le problème, c'était la solution**. C'est pour ça que je ne suis pas très optimiste sur les politiques européennes, on ne tourne pas pareil. (Amont FR 4, 2018)

#### Une nécessaire évolution de l'aciton collective et des structures de gouvernance

les évolutions de structures se font **dans des conditions de vente et de contractualisation qui sont différentes selon les laiteries et donc une nécessité de réfléchir sur les investissements**” (Amont BR 5, 2018)

à partir d'un moment de toute façon on **payait plus que ce que donnait les indicateurs, on s'est senti très libre**. Là on voudrait en mettre un, on y réfléchit par rapport à ça, je ne sais pas comment on va s'y prendre, on sait pas ce que vont donner les états généraux de l'alimentation concrètement sur les indicateurs, je ne sais pas. (Aval 4, 2018)

Alors **qu'hier on était dans quelque chose d'interprofessionnel avec un rôle assez puissant de l'État et des interpros**, c'est peut-être, je peux me tromper, mais c'est peut-être le monde d'hier, et qu'aujourd'hui, ma vision, c'est qu'en fait la filière laitière est en train de s'organiser de cette manière. Il y a les **debouchés**. Il y a la transfo, au sens **outil de transfo**, est-il saturé, pas saturé? Y-a-t'il eu des investissements ou n'y-a-t'il pas eu des **investissements**? Il y a la dynamique de la zone de **collecte**. Ma lecture, c'est que le paysage laitier est en train de se structurer de cette manière-là en France. Finalement c'est une **organisation plutôt territoriale** (Amont FR 4, 2018)

**En intégration label, on peut des fois faire le constat que ça ne marche pas si mal que ça** et que, je crois que de toute façon il y aura toujours une asymétrie dans la relation sur des productions telles que la viande bovine et telles que le lait. Jamais l'agriculteur ne sera dans une situation de rapport de forces avec son acheteur, jamais. (Amont FR 4, 2018)

## 2. Des régions et des opportunités contrastées

### i. La Bretagne : une région spécialisée

#### Une région agricole

Entre 2010 et 2015, **la population bretonne augmente en moyenne de 0,59 % par an**, un rythme légèrement supérieur à la moyenne nationale (+ 0,48 %), s'expliquant principalement par une solde migratoire positif. L'Ille-

et-Vilaine, département le plus peuplé de la région, est le seul à conserver un solde naturel positif<sup>52</sup>. Le PIB par habitant est égal à **26 630 € en 2015**. Il se situe parmi les plus faibles des régions de France métropolitaine en raison du niveau peu élevé du PIB par emploi, en lien avec une surreprésentation de secteurs à faible valeur ajoutée. Le taux de chômage est de 12%. La densité de la population est de **121ha/km2 en 2015**. La densité est la plus élevée en Ile et Vilaine (154hab/km2).

La Bretagne est la **1<sup>ère</sup> région française pour les productions animales** (DRAAF 2017). Avec 1,7 millions d'hectares, la surface agricole utile (SAU) représente 60% du territoire régional. La richesse créée par l'agriculture et les industries agroalimentaires (IAA) représente **6 % du PIB régional**. L'emploi agricole représente 5 % de l'emploi régional.

En Bretagne, **la balance commerciale est déficitaire** : – 126 millions d'euros en 2015 et 565 millions d'euros en 2014. Elle est néanmoins très favorable aux produits agroalimentaires avec un excédent commercial de 1,1 milliard d'euros (12 % au solde positif des échanges commerciaux agroalimentaires français). Toutefois, le bilan des produits agricoles est négatif : – 189 millions d'euros (– 234 millions en 2014). Les exportations agroalimentaires restent largement en tête des exportations bretonnes et constituent toujours un pilier économique. Elles représentent 40 % des exportations totales de la région (13 % en France), loin devant le matériel de transport (13 % des exportations), deuxième secteur exportateur de la région. Même si les exportations progressent vers les pays tiers, notamment vers la Chine, l'Union européenne reste le principal partenaire. 45 % des exportations agroalimentaires se font vers l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, la Belgique et le Royaume-Uni, 6 % vers la Chine.

En Bretagne, les prix des terres sont très variables au sein de la région selon la zone et l'utilisation. La variation de prix régionale la plus forte se situe dans le Finistère entre deux petites régions agricoles : les Monts d'Arrée pour les prix les plus bas (**2 210 €/ha**) et le littoral breton nord pour les prix les plus élevés (**7 490 €/ha**). En Ile et Vilaine, le prix du foncier s'élève à **4 740 €/ha en moyenne** avec un maximum dans le pays de Fougère avec 7280 €/ha. Le prix du foncier est globalement en hausse depuis 2001.

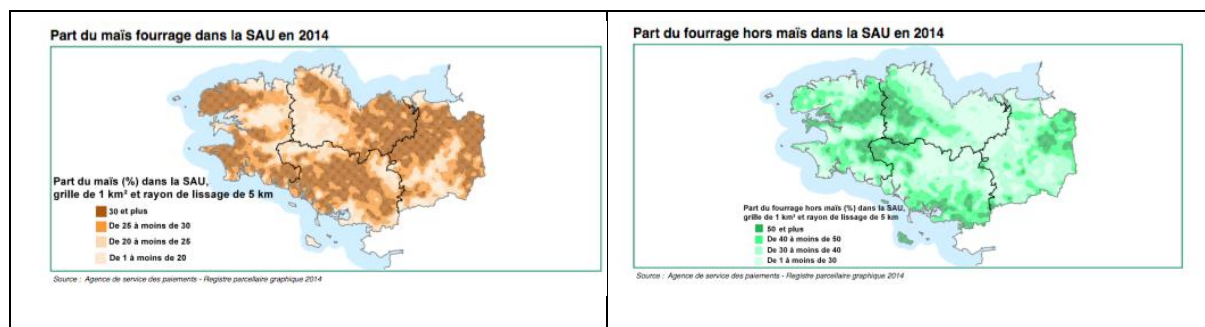
#### Première région laitière : potentiel herbager et ambiance laitière

**La Bretagne est la 1<sup>ère</sup> région laitière** avec 4,5 milliards de L (22% de la production nationale). Elle compte 12201 producteurs en 2015 (perte d'un tiers des livreurs en 10 ans). **La race laitière Prim'Holstein domine** (deux bovins bretons sur trois) très loin devant la race Normande (6,1 % des bovins bretons). La Surface Fourragère Principale (SFP), constituée par l'herbe et maïs ensilage, occupe près de **63 % de la SAU régionale**, contre 49 % au niveau national. En 2015, le maïs fourrage représente plus des trois quarts des superficies fourragères annuelles en Bretagne, part équivalente à celle de 2014. Le maïs fourrage est la culture qui peut subir le plus de variation de surfaces car elle sert de variable d'ajustement lorsque les stocks fourragers viennent à manquer (DRAAF, 2016).

La Bretagne est une terre d'élevage produisant 27 millions de tonnes d'effluents d'élevage selon le recensement agricole de 2010. Les herbivores contribuent à hauteur de 59 % des rejets organiques des animaux. Les vaches laitières, notamment, produisent en moyenne 46 kgN/ha de SAU sur la Bretagne. Chaque agriculteur doit ainsi rédiger un plan prévisionnel de fumure qui doit, à l'image de ce bilan, présenter les entrées et les sorties d'azote et de phosphore sur son exploitation.

---

<sup>52</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3286735>



**Figure 34 Cartes de l'assolement Bretagne**

Augmenter la part d'herbe et d'herbe pâturée dans les systèmes apparaît comme un levier pour concilier performance économique et environnementale. Toutefois les caractéristiques des territoires conditionnent cette possibilité.

*il y a aussi tout simplement la difficulté de plus en plus grande d'avoir des surfaces accessibles pour pâturer. Ça, c'est une réalité. Tous les agriculteurs en périurbain ou lorsqu'il y a une route qui est refaite, etc., se retrouvent coupés parfois, purement et simplement, de parcelles disponibles pour leurs vaches. Donc il y a potentiellement des solutions qui existent, comme des boviducs, des choses comme ça, mais c'est très compliqué et très coûteux à mettre en œuvre parce qu'il faut déposer des dossiers, il faut que ça passe devant je ne sais quel service d'instruction, etc., et que ça peut en décourager certains. Donc il y a plusieurs facteurs de ce type-là qui font qu'à un moment donné l'herbe, bien qu'estampillée comme économique et bonne pour l'environnement peut être freinée. (Amont BR 1, 2018)*

*il y a aussi la portance du sol, donc la nature du sol. Il y a une partie du département où c'est tout à fait possible. (Amont BR5, 2018)*

*C'est à dire qu'on parle de pâturage en Île-et-Vilaine, en Normandie c'est super, on descend en dessous de Nantes il y a pas d'herbe, là il y a pas d'herbe, c'est un mois dans l'année et puis... alors les vaches peuvent être dehors ça peut-être mais faire croire aux gens qu'elles vont, qu'elles mangent et qu'elles mangent de l'herbe c'est pas vrai, il y a pas d'herbe. (Amont BR 6, 2018)*

### Une région motrice dans la production de lait biologique

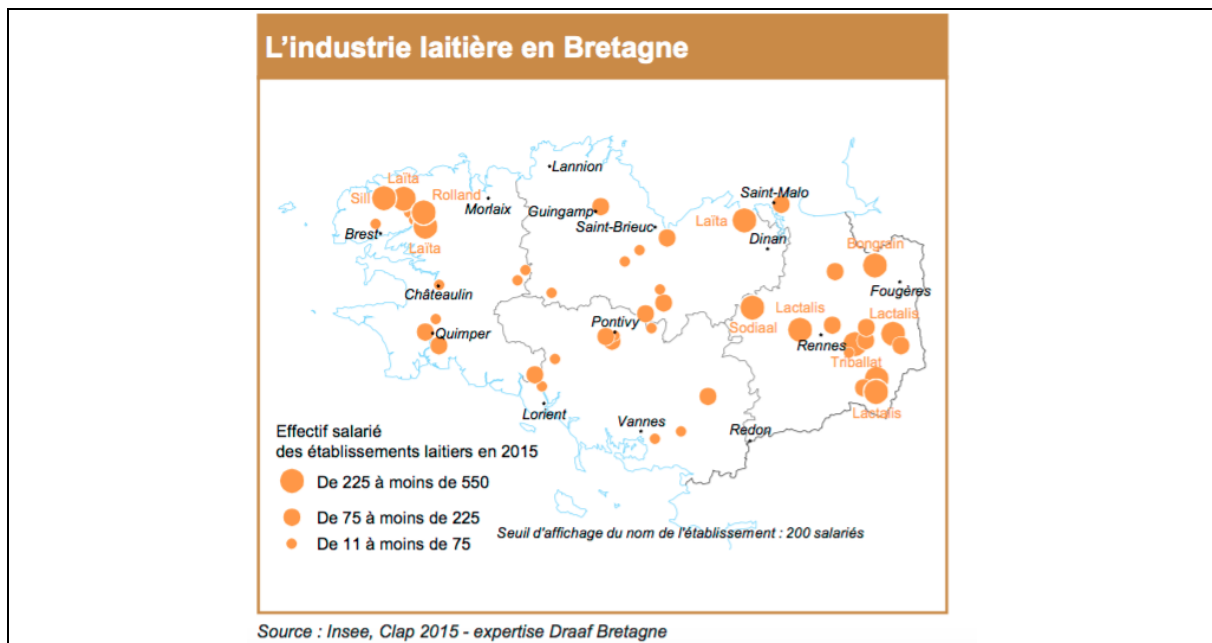
Depuis le Grenelle de l'Environnement de 2007, la Bretagne poursuit son envolée vers l'agriculture biologique. Le cheptel bovin bio est le deuxième plus important de France, tiré notamment par la production de lait biologique et la fabrication de fromages à la ferme. C'est en effet en production biologique que les activités de diversification sont les plus répandues. **En 2015, la collecte de lait biologique breton représente 2,3 % des livraisons régionales et 22 % du marché national.** 423 producteurs étaient impliqués pour 115 millions de litres. En 5 ans, le volume livré a plus que doublé et le nombre de producteurs s'est accru de 75 %. Cette évolution s'explique par le développement du marché biologique et les opportunités d'amélioration des performances économiques et de la résilience des exploitations que la conversion à l'agriculture biologique offre (RAD, 2015, 2016 ; Bouttes, 2018). Tous les industriels de la région ont développé une gamme bio sur quelques produits laitiers. En 2015, la **part du bio dans les produits laitiers bretons varie entre 1 % (crème conditionnée) et 24 % (yaourts).**

*12 dairy farms in Brittany, France, from 2008 (their last year using conventional practices) to 2013. All farms improved their economic efficiency (11/12), about two-thirds improved their productivity (8/12) and profitability (7/12), and half improved their independence from subsidies (6/12). Farms based on maize and feed concentrates when conventional that drastically changed following the conversion. The latter farms had the greatest decrease in vulnerability and improved their productivity, profitability, economic efficiency and independence from subsidies. We show that converting to organic farming can be a powerful mechanism for reducing farm vulnerability. (Bouttes, 2018, p147)*

### Des fabrications industrielles

Le lait conditionné est le premier poste de fabrication bretonne, avec une part prédominante du lait UHT. En 2015, la région a conditionné près de 624 millions de litres (18 % de la production nationale), en retrait de 4 % sur un an

(- 3 % en France) (DRAAF, 2016). La Bretagne est aussi un lieu central de fabrication d'emmental (51% du marché national), de beurre (quart du beurre national en croissance), de crème conditionnée (20 % de la fabrication française) et de poudres (DRAAF, 2016).



**Figure 35 Carte Industrie Bretagne**

*“On n’est pas dans une région où les gens et les laïteries pensent pouvoir sortir une meilleure valorisation du lait en conventionnel contrairement à d’autres régions en France. On a pas de tradition fromagère en Bretagne de produits avec des AOC, etc, il faut bien prendre en compte c’est de la production de masse sur un marché de grande consommation et d’export en pratique. (Mont BR 5, 2018).*

#### Multiplicité d’acteurs : un cluster laitier

La spécialisation régionale dans le domaine de l’élevage se retrouve également dans le nombre d’organisations du conseil (plusieurs organisations privées et de nombres associations comme le RAD et le CETA au côté de la chambre régionale d’agriculture), de l’appui technique (le plus gros centre de l’institut de l’élevage après Paris), de l’enseignement (Pole Agro-campus-ouest et Ecole vétérinaire de Nantes) et de la recherche (Pôle Inra Nantes-Rennes). Cette proximité avec les opérateurs du secteur est vraisemblablement un atout pour la production de connaissances adaptées aux enjeux régionaux.

*«j’ai fréquenté beaucoup l’INRA de Rennes et je me suis lié d’amitié avec une personne remarquable qui est Maubois, le professeur Maubois qui m’a beaucoup appris, à chaque fois que je pouvais j’allais le voir, en rentrant du boulot comme ça, et puis de fil en aiguille je suis devenu très, à 28 ans j’étais directeur industriel de l’entreprise où j’étais, à l’époque ça s’appelait pas comme ça et maintenant ça s’appelle LAITA”. (Aval 4; 2018)*

*“ça il doit pas, ne pas marcher, on a une astreinte 24h/24, en moins de 2h un technicien doit être capable d’intervenir. Après aujourd’hui 80 % des pannes sont résolues par téléphone donc il y a une astreinte des gens qui sont disponibles pour répondre à nos éleveurs 24h/24 7j/7 que ce soit sur le robot de traite ou sur le robot d’alimentation”. (Mont BR 6, 2018)*

#### Zoom sur l’Ille et Vilaine

L’Ille et Vilaine est le 1<sup>er</sup> département laitier de France avec 170 millions de L. C’est un département peuplé (1 040 000 habitants en 2015) et attractif (+1%/an entre 2007 et 2014 soit deux fois plus vite qu’au niveau national) qui bénéficie de la proximité de la métropole rennaise. L’agriculture valorise 446 381 ha soit 69% du territoire et

représente 3,5% de l'emploi. Le département regroupe la moitié des salariés bretons travaillant dans l'industrie laitière. Le département compte plusieurs sites de fabrication privés et coopératifs de différentes tailles. C'est notamment le « fief » de Lactalis, première entreprise laitière mondiale. L'Ille-et-Vilaine est aussi **le premier département producteur de lait bio en Bretagne : il livre à lui seul plus de 43 % du volume régional**. C'est aussi le département qui compte le plus d'acteurs de la recherche et du conseil.

*il y a beaucoup de monde comparativement aux autres départements. En Maine-et-Loire voisin par exemple c'est très structuré. En Ille-et-Vilaine, depuis tout le temps, c'est la guerre. (...) l'Institut de l'élevage, le [Reux] c'est notre plus gros site, on a 30 collègues au [Rheu]. C'est le plus gros endroit à part Paris où on a des collaborateurs, donc on n'est pas tout à fait rien, mais on n'est pas grand-chose, et en tout cas, on est assez peu connu des agriculteurs en direct... Et j'ai oublié un acteur, c'est fou ce département. Il y a nous et tu as l'INRA. (Amont, 2018)*

### Accélération de la restructuration avec la suppression des quotas

La concentration des exploitations s'est fortement accrue sur la période récente 2008-2014 : – 30% d'exploitation (IDELE, 2016). Les exploitations restantes ont en moyenne crue de + 2 vaches / an. L'exploitation moyenne est de 1,9 UMO dont 0,2 UMO salariée sur 85 ha SAU dont 20% cultures pour 62 VL. Alors que **l'accroissement s'était fait à investissement constant en 2008, des investissements importants ont eu lieu récemment**. Le Plan de Compétitivité et d'Adaptation des Exploitations Agricoles (PCAEA) mis en place en 2015 dans le cadre du Programme de Développement Rural Bretagne (PDRB) 2014-2020, s'est d'ailleurs traduit par **un doublement des aides à l'investissement par rapport à la période précédente, avec un montant de 180 millions**<sup>53</sup>. « Les objectifs de ce plan sont de moderniser les outils de production agricole et d'améliorer la performance environnementale des exploitations ».

*“On a des diversités de structures avec des exploitations de petite taille et des exploitations qui ont pu s'agrandir au fil du temps, alors plutôt sur la dernière période depuis la fin des quotas puisqu'en Bretagne on était la région la plus intéressée, la plus longtemps on va dire impactée par les quotas avec un contrôle des volumes quand même assez stricte contrairement à ce que vous avez pu vivre, ce qui a pu être vécu dans d'autres régions de France, en particulier dans le Sud-Ouest où la contrainte quota était beaucoup moins forte.” “Globalement on a une courbe de Gauss autour d'une moyenne à 450 000 l de lait et ça fait une courbe de Gauss à peu près.” (Amont BR 5, 2018)*

On assiste ainsi à une augmentation de la **productivité physique des élevages** de 30 à 70 000 litres par UMO, mais, du fait de l'augmentation des investissements cela se traduit par un **plafonnement des revenus**. Dans un travail intitulé des systèmes d'avenir pour le lait de vache français (IDELE, 2017), il apparaît que les exploitations les plus robustes (marge de sécurité<sup>54</sup> positive 3 années sur 4), sont celles qui obtiennent **des résultats par 1000L** plus élevés tout en **maîtrisant leur endettement**.

**L'autonomie fourragère** alimentaire, la **qualité et l'équilibre de la ration** ; l'ajustement de la fertilisation et l'optimisation des charges de mécanisation doivent permettre de maîtriser les coûts de production. Atteindre un **coût alimentaire inférieur à 100 €/ 1000 L apparaît comme un préalable à toute augmentation de volume**. **La baisse du prix du lait est l'aléas le plus préjudiciable**, suivi par aléas climatique. Les variations de produit ont moins d'impact mais il y a néanmoins un enjeu de maximisation au travers de la qualité du lait (bactériologique et MSU) et de valorisation du coproduit viande (limitation des pertes d'animaux, et accroissement de la valorisation / génétique, croisement, finition...). **Un seuil de 80€/1000L d'annuité a également été mis en avant** (IDELE, 2017).

## **ii. La région Occitanie / Midi-Pyrénées**

### Une région agricole étendue et diversifiée

<sup>53</sup> [http://www.synagri.com/cal/PJ.nsf/TECHPJPARCLEF/25171/\\$File/482-P10aides-compet.pdf?OpenElement](http://www.synagri.com/cal/PJ.nsf/TECHPJPARCLEF/25171/$File/482-P10aides-compet.pdf?OpenElement)

<sup>54</sup> La marge de sécurité est définie comme l'EBE – prélèvements privés moyennés sur 4 ans – annuités d'emprunts – charge des emprunts CT et FF.

Avec une superficie de 73 360 km<sup>2</sup>, la région Occitanie est **la 2<sup>e</sup> plus vaste des nouvelles régions françaises**. La région se caractérise par une **diversité de paysages** : les Pyrénées au sud et le Massif Central au nord couvrent environ 45% du territoire alors que 4 départements sont côtiers. Cette géographie particulière explique un climat contrasté et très aléatoire. La région est une des plus attractives de France, néanmoins, la population régionale se concentre très largement dans les aires urbaines et sur le littoral, si bien que certains départements ruraux ont une population stable voir décroissante. La densité moyenne de la population est de **79,4 hab/km<sup>2</sup>**. L'Occitanie est la 10<sup>ème</sup> région pour le niveau de **PIB par habitant avec 26 705 euros en 2014**. La région est dominée par le secteur tertiaire. 4<sup>ème</sup> région exportatrice, le solde commercial 2017 s'élève à 4 411 millions d'euros (AGRI'SCOPIE, 2018). Le taux de chômage est de 15,5%. Avec 13 départements, c'est la région qui compte le plus grand nombre de départements parmi les 12 régions de province issues de la loi d'août 2015 portant sur la Nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRe)<sup>55</sup>.

L'Occitanie est la 2<sup>e</sup> région agricole avec 67 685 exploitations (estimation 2015) (16% des exploitations françaises) et 3 147 206 ha (soit 12% de la SAU métropolitaine). **Le secteur agricole et agroalimentaire joue un rôle majeur dans l'économie régionale, en particulier pour les zones rurales**. 2<sup>ème</sup> secteur exportateur avec 9% des exportations, il contribue au chiffre d'affaires régional et constitue un des principaux employeurs avec 159 000 emplois en 2016. L'agriculture régionale est très diversifiée. La région est la première région viticole ainsi que pour l'élevage ovin. C'est la deuxième région productrice de fruits, palmipèdes gras et de semences. Ce n'est que la 8<sup>ème</sup> région bovine, lait et viande confondu. L'Occitanie se caractérise par un poids important des filières de qualité : **50% des exploitations commercialisent des produits sous SIQO (yc AB)**. L'Agriculture Biologique concerne d'ailleurs 10,6% des exploitations et 11,5% de la SAU (yc en conversion). Enfin, 18,5% d'exploitations commercialisent en circuit court. Malgré tout, 10% de la valeur ajoutée agricole et de l'EBE nationaux alors qu'elle compte 16% des exploitations. La productivité des exploitations agricoles de la région est assez faible et leurs résultats économiques sont globalement bas. Néanmoins, ce résultat cache une grande disparité entre les exploitations, selon les filières et les systèmes. La région est notamment très concernée par les contraintes économiques liées aux zones à handicap naturel (ou zones défavorisées).

### Une production en difficulté

En 2016, la région Occitanie comptabilisait près de 140 000 vaches laitières pour une production de 825 millions de litres de lait soit **3% des volumes nationaux**. Parmi les 2 695 exploitations ayant des bovins lait en 2017, 1 352 sont spécialisées (Agriscopie, 2018 ; données SAA). La production est concentrée dans le sud du Massif Central (Aveyron, Lot, Lozère et Tarn) et dans les Pyrénées pour une plus faible part. L'activité laitière est en perte de vitesse dans l'ensemble des départements (-32% d'exploitations et - 18% en volume entre 2010 et 2017) à l'exception notable de l'Aveyron (+ 9% entre 2010 et 2017).

La santé d'un échantillon de 718 exploitations spécialisées inscrites au CER France a pu être analysée. 42% sont en GAEC, 36 % sont Individuelles et 21% en EARL, avec 1,7 UTH familiale et 0,2 UTH salariée. La SAU moyenne est de 89ha dont 71 ha de SFP pour 55 vaches laitières et volume de 367 600 L de lait vendus par exploitation (soit 6 630 L par vache à un prix moyen de 308 euros / 1000 L). En 2016, face à une conjoncture difficile, les aides en augmentation (réforme de la PAC et aides exceptionnelles) et la maîtrise des charges ont pratiquement compensé la baisse du produit du lait. La baisse des charges la plus marquée porte sur le poste aliment (-9%). Plus de 680 producteurs ont demandé l'aide à la réduction de la production laitière en fin d'année (AGRI'SCOPIE, 2018 ; p31). La bonne qualité de la ration de base, la diminution de la production laitière et un prix moins élevé de l'aliment, expliquent cette évolution. Les charges fixes fléchissent légèrement (-2%). Le remboursement des annuités absorbe presque la moitié de l'EBE, ce qui est conséquent et laisse peu de marge de manœuvre. La rentabilité moyenne (EBE/ produit) est de 26%, mais un tiers ont une rentabilité supérieure à 30% alors qu'un tiers a une trésorerie largement négative. En montagne, les surcoûts sont de 80 €/1000 l.

---

<sup>55</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3629107?sommaire=3629137>

Les exploitations robustes se distinguent par **endettement maîtrisé** et une bonne **efficience** et **non par la taille** (IDELE, 2017). Leur localisation a une influence aussi. En plaine, les exploitations sont pénalisées par la faible densité laitière qui se traduit progressivement par **une difficulté d'accès au conseil**. En Aveyron toutefois, un certain dynamisme semble se maintenir, porté notamment par l'appel d'air que constitue la conversion vers l'agriculture biologique et permet le maintien de certaines économies d'agglomération. Dans les exploitations diversifiées, les synergies entre cultures et élevage peuvent être gagnantes, à condition que chacune des activités soit maîtrisée (IDELE, 2017).

*Dans le Sud-Ouest, c'est plutôt des grosses exploitations qui ont cru assez vite avec pas mal de problèmes de maîtrise technique, économique, etc., c'est difficile dans le Sud-Ouest. (Aval 1, 2018)*

*Aujourd'hui les économies d'agglomérations jouent à plein tube. Les bâtiments coûtent 30 % plus cher dans le Sud-Ouest qu'en Ile-et-Vilaine. Et ça coûte moins cher en Allemagne. » (Amont FR 4, 2018)*

*C'est une production du collectif où les économies d'agglomérations jouent à plein tube. La collecte, les investissements, la maintenance des équipements. Le groupe laitier, la traite. Il y a des endroits en France où tu ne trouveras pas de marchand de robots, ça coûte trop cher. (Amont FR 4, 2018)*

*Quand tu vois le niveau de technicité qu'il faut pour concilier un agriculteur qui a un robot de traite, tu es obligé d'avoir des gens spécialisés en robot de traite. Quand tu vois le, les différences qu'il y a entre des exploitations en bio par rapport à des exploitations en conventionnel, tu es obligé d'avoir des gens qui ont un minimum... Ça ne peut pas être les mêmes personnes, ou alors c'est un truc très global qui va s'apparenter à ce que fait le centre de gestion, donc tu n'es plus dans la technique fine. (Amont FR 4, 2018)*

*Ici c'est impossible d'avoir une automotrice qui fait le tour ici. On n'est pas en Bretagne ou dans l'aveyron. (Ferme SW 1, 2018).*

### Un secteur en déprise

Les principaux industriels laitiers français sont présents sur le territoire : Sodial, Savencia, Danone et Lactalis, ainsi que de quelques PME. Le lait livré à l'industrie est en majeure partie transformé en **lait de consommation**. Viennent ensuite les produits frais et les fromages.

Partant du constat du déclin mais aussi d'un certain dynamisme des acteurs, de l'existence d'un potentiel de valorisation avec la proximité d'un bassin de consommation de plus de 6 millions d'habitants, et d'un rôle reconnu dans l'entretien des paysages et des services écosystémiques, un plan stratégique a été signé en 2013. La compétitivité dans le respect de l'environnement était au coeur de ce plan stratégique triennal ((SudOuest 2013)). Les industriels s'y engageaient à moderniser leurs outils, à favoriser un approvisionnement local et à investir dans l'innovation pour créer de la valeur. Les représentants des producteurs s'engageaient quant à eux à **maintenir le potentiel de production** dans la mesure où **les coûts de production le permettent** i) en travaillant sur le levier de l'installation, ii) en s'insérant dans des démarches d'appui technique et économique et enfin iii) en travaillant à l'adéquation entre production et fabrications. Néanmoins, cette stratégie de filière n'a jamais vraiment pris corps, faute de moyens financiers et humains. La non-constitution d'une organisation ou d'une association d'organisations de producteurs régionale suggère une action collective limitée. Les **services de conseil** qui avaient été précurseurs, avec la création d'un outil commun optilait, peinent aujourd'hui à se renouveler et à faire face aux besoins d'un métier en pleine évolution dans une zone peu dense. De nouveaux espoirs ont été soulevés par le rapprochement de Sodial et de 3 A en 2015 puis le lancement d'un projet de lait infantile biologique sur le site de Montauban. Une étude sur la compétitivité de la filière Sud Ouest a de nouveau été financée en 2016 et mise en oeuvre par l'IDELE. Elle a suscité des espoirs mais n'a pas été suivie d'actions concrètes à ce jour. Pour beaucoup, **le destin de l'Occitanie en tant que filière industrielle est derrière elle**.

*C'est un sujet et même on a du mal à empêcher un jeune de s'installer alors qu'il est à 100 bornes de nous et qu'on qu'il va être tout seul pendant 40 ans, ... la sacro-sainte équité en coop c'est il faut vivre avec, c'est compliqué à gérer. (Aval, 2018)*

*Tant qu'il y a pas d'usine qui ferme on pousse le problème devant mais il y a un moment c'est sûr que ça va être compliqué. (Aval, 2018).*



*Je pense que dans le Sud-Ouest les carottes sont cuites. Je suis rude, mais je pense que c'est fini, à part des poches de résistance, ils ne tiendront pas (Amont Fr 4, 2018)*

### Des opportunités de valorisation de l'herbe et tournant qualitatif

Alors que l'herbe est au coeur du système fourrager dans les zones de montagne, sa place est limitée en plaine par la sécheresse estivale d'un part et par des problèmes de portance des sols au printemps. La culture de la luzerne présente un potentiel alternatif.

*« de diversité des territoires en France qui s'exprime à travers la part relative, on va dire, d'herbe et de maïs pour dire les choses très grossièrement. » (Amont BR 2, 2018)*

*« Dans le Sud-Ouest, tout ce qui est Nouvelle Aquitaine, vous êtes sur du maïs très irrigué parce que de toute façon l'herbe pousse pendant un ou deux mois. ». Ils n'ont pas le choix, sauf à considérer qu'ils ont quand même un ou deux mois de valorisation d'herbe possible. Donc après, je comprends que ça puisse embêter certains éleveurs, mais ils ont quand même de l'herbe à valoriser. Ils en mettent d'ailleurs en foin dans les rations. Ils mettent pas mal de foin. (Amont BR 2, 2018).*

Concernant la transformation laitière, il existe quelques SIQOs mais les volumes concernés sont relativement modestes : Laguiole, Bleu des Causses, Bleu d'Auvergne, tomme des Pyrénées. Dans ce contexte incertain, une augmentation importante des conversions des exploitations bovin lait en Agriculture Biologique est observée. La région comptabilise ainsi en 2016, 190 exploitations en bio ou en cours de conversion (+15% par rapport à 2015). **La meilleure efficacité de la production biologique montre que la conversion à l'agriculture biologique a permis en Occitanie de réduire la vulnérabilité des exploitations quelque soit le modèle initial (extensif ou conventionnel)** (Bouttes, 2018). Toutefois, cette étude a été conduite dans l'Aveyron où la densité laitière, les compétences techniques en matière d'appui et la possibilité de constituer des groupes d'agriculteurs restent forte. Les producteurs rencontrés hors de ce département hésitent à franchir le pas car ils n'ont pu obtenir de garanties suffisantes de leurs collecteurs.

*All farmers were satisfied after conversion to organic, which resulted in a decrease in perceived farm vulnerability. All adaptation strategies were oriented towards pasture-based grazing systems and a reduction in land-use and herd-management intensities. (Bouttes, 2018, p140)*

### **3. Les leviers internes de la compétitivité identifiés dans la littérature et à dire d'experts**

Dans cette partie, nous nous appuyons sur les dix études de cas réalisées dans les deux régions d'étude. L'analyse longitudinal de ces cas permet une analyse des processus stratégiques. La confrontation avec des indicateurs calculés permet d'identifier et de qualifier les leviers internes de la compétitivité (Cf. Annexe). Nous mettons en regard les ressentis des éleveurs, et des opérateurs amont et aval qui les suivent, avec les résultats comptables obtenus, ce qui permet une analyse critique des discours. Les performances des exploitations étudiées sont également mises en perspective avec les données FADN et les cas types IDELE ce qui permet de discuter de leur représentativité.

Les différents entretiens et la littérature ((Leclerc, Chia et al. 2008, Perrot, Caillaud et al. 2014 ) ; (Jean-Noël Depeyrot and Perrot 2018)) mettent en avant une **diversité de systèmes laitiers en mouvement**. Selon les sensibilités des auteurs et personnes rencontrés, les critères support de la diversité diffèrent: i) **alimentation** (maïs versus herbe, quantité de concentré), ii) le niveau de **productivité par animal** (avec une efficacité alimentaire qui pourrait être plus élevée pour les vaches à 9000 L), iii) la dynamique de croissance et **d'investissement** : maîtrise de l'endettement et enjeu de rentabilité, iv) le mode et les formes **d'organisation du travail** (spécialisation et coordination des tâches, répartition tacite ou explicite, polyvalence ; type de collectif de travail -individuelle, sociétaire avec salariés- ), v) le **contexte** de production ou facteurs d'exposition (potentiel herbager, portance des sols, parcellaire, ambiance laitière), vi) les conditions **d'accès au marché** (stratégie de la laiterie cliente, niveau de valorisation du lait, opportunité de développement offert par la laiterie, structuration collective en OP).

## i. Stratégie d'entreprise : des exploitations entrepreneuriales

La stratégie d'entreprise concerne le périmètre d'activité, la voie de développement choisie et le mode d'organisation du travail.

### Capacités organisationnelles et managériales comme compétence clé

Comme évoqué plus haut, il semble qu'il y ait plusieurs voies d'adaptation. Néanmoins, la capacité humaine des éleveurs à piloter leur entreprise dans un environnement volatile est un préalable. La viabilité des systèmes repose sur la capacité à penser et piloter la **cohérence**. Si c'est à l'éleveur de définir cette dernière au regard de ses aspirations en termes de salaire, du type et de temps de travail, certains éléments sont toutefois requis : i) **l'efficacité technico-économique** est un préalable à l'investissement ; ii) la **constitution de réserves** pour gérer les aléas ; iii) le **raisonnement des investissements** non seulement en termes de soutenabilité mais aussi de rentabilité, iv) une **organisation qui libère du temps** pour gérer les imprévus et se former.

Il apparaît ainsi que la variabilité de l'environnement (aléas économiques et écologiques) requière une certaine souplesse peu compatible avec une externalisation des fonctions de conception et de production comme c'était le cas dans le régime industriel. La maîtrise technique reste requise et à un niveau encore plus poussé qu'autrefois, niveau de maîtrise que nombre d'éleveur ne maîtrisent pas encore. Mais elle n'est plus suffisante. Les fonctions entrepreneuriales de conception et de pilotage (management stratégique et opérationnel) deviennent clé. Le secteur porcin, souvent cité en exemple par les éleveurs et leurs partenaires, pourrait constituer une source d'inspiration.

#### Primauté des fonctions managériales

*L'important est d'acquérir une compétence stratégique, c'est à dire l'aptitude à prendre les bonnes décisions au bon moment (Müller, 2016).*

*« je dirais pas ça devant des éleveurs mais sous le régime des quotas t'avais pas trop à chercher d'optimisation, tu pouvais vivre sans être optimisé, tu vivais petitement mais tu pouvais vivre sans être optimisé. Là ça devient beaucoup compliqué » (Aval 1, 2018)*

*« Donc c'est la gestion de risques, c'est : est-ce que l'éleveur finalement a intégré qu'il faut qu'il conduise son élevage comme un chef d'entreprise et plus, ce n'est pas péjoratif ce que je dis, mais comme un paysan. » (Amont BR 2, 2018).*

*«Le préalable c'est la maîtrise technique, le préalable c'est le coût alimentaire en gros» (Amont BR 5, 2018)*

*la cohérence, mais là je pense que la cohérence est liée aux personnes aussi. Chacun verra sa cohérence par rapport à ce qu'il aime, son exploitation, et donc c'est de la définir. (OP FR 1, 2018)*

*Il y a des gens qui vont très bien et dans tous les systèmes, c'est ça qui est déroutant. C'est ça qui est vachement déroutant. Et il y a des gens qui vont très mal dans quasi tous les systèmes, peut-être bio excepté, (Amont FR 4, 2018)*

*« Une adéquation entre la dimension de l'élevage, le revenu souhaité et la charge de travail souhaitée. Ça, c'est les éleveurs dans leur structure qui ont la clé. » (Amont BR 2, 2018)*

#### Raisonner les investissements

*«Souvent le premier c'est le raisonnement des investissements, c'est à dire qu'on ne fait pas n'importe quoi n'importe comment, c'est réfléchi. Ça ne veut pas dire que ça sera de « l'occasion » mais peut être que ce sera des gens qui vont savoir utiliser les installations qu'ils ont, les moderniser à moindre coût. Dans d'autres cas ça sera une réflexion qui va conduire à une refonte complète du parc bâtiments mais une réflexion, et ceux-là je pense qu'ils se préparent beaucoup mieux que d'autres qui subissent, donc je dirais que la première étiquette c'est d'être actif dans la gestion de l'entreprise et la façon de la gérer» (Amont BR 5, 2018)*

*le temps de retour d'investissement d'un tank à lait nous on était entre 5 et 6 ans donc à 5-6 ans en agriculture on hésite pas, on achète, dans l'industrie s'ils sont pas à 3 ans ils achètent pas mais nous c'est différent, 5-6 ans c'est un bon investissement. On a fait ça ça fera trois ans, après voilà l'histoire du lait spot. (Ferme BR 1, 2018)*

#### Organisation du travail

*On était hyper mal organisé, on était toujours en retard dans le travail, tout le temps parce qu'en fait le problème de l'agriculture, c'est l'imprévu, la gestion de l'imprévu et plus on fait de choses et plus on a des imprévus et plus on est à la rue dans le boulot. **C'est ça l'indicateur, c'est la gestion de l'imprévu.** Dès que vous arrivez à gérer avec facilité les imprévus et on en a tout le temps puisqu'on travaille avec du vivant. (Ferme SW 1, 2018)*

*Conduire un tracteur, soigner des vaches, tout ça, ça me plaît, ça fait partie de mon métier **mais je suis passionné par tout le reste l'organisation, tout ça, ça me plaît énormément.** (Ferme SW 1, 2018)*

*j'ai des exemples, **je m'inspire de ce qui se passe dans les autres métiers.** ... Je veux bien qu'on soit passionné mais pas pour y rester tout le temps et puis pour l'ouverture d'esprit, c'est négatif pour la motivation, **je vois que quand on arrête et qu'on revient, on a envie de bosser ça aussi ça fait partie des performances.** (Ferme SW 1, 2018)*

*Aujourd'hui **il n'y a plus de temps sur les exploitations agricoles.** Nous cela va car j'ai la santé, mes parents ont la santé, qu'à un moment donné on ait pu prendre les bons virages. Enfin je sais que **je suis une exploitation laitière chanceuse parce que j'ai du temps.** Mais c'est quand même rare et ce n'est pas le cas de tout le monde. Aujourd'hui **pour aller trouver des jeunes qui s'installent et qui aient du temps pour aller suivre des projets, il n'y en a plus.** Quand j'arrive à rassembler 3-4 jeunes dans une réunion régionale je suis content. (Ferme SW 2, 2018)*

*Sachant que c'est un réseau d'éducation populaire, de paysans, et d'un peu de ruraux aussi, donc le principe est vraiment basé sur **le développement de l'autonomie des personnes et de l'autonomie des systèmes.** Ça, ça se fait principalement par le collectif et par l'accompagnement. (Amont BR 2, 2018)*

### Le périmètre d'activité

Sous régime quota, la diversification apparaissait comme un moyen de générer un revenu complémentaire. La suppression des quotas laitiers, en offrant des opportunités de développement -même limitées dans le cas français- a relancé un mouvement de spécialisation ((Jean-Noël Depeyrot and Perrot 2018)). Or, dans un environnement libéral et changeant, la diversification pourrait de nouveau être perçue comme un levier. C'est d'ailleurs de cette manière qu'a été mise en oeuvre **la diversification énergétique en Allemagne.** Une diversification non agricole permet notamment d'éviter les risques systémiques. La diversification est d'autant plus efficace qu'elle s'accompagne d'économies de gamme permettant d'améliorer les performances respectives des activités conduites en commun. Les synergies peuvent être liées à un transfert de connaissance (la capacité managériale par exemple semble diffuser de l'élevage porcin à l'élevage laitier) ou à une meilleure valorisation des ressources (temps de travail mais aussi sous-produits). Le périmètre de l'entreprise est aussi conditionné par les opportunités de mutualisation de ressources (cf. stratégie de coopération) : les entreprises de travaux agricoles, les CUMA ou les plates-formes de partage génèrent des marges de manœuvre supplémentaire pour raisonner le périmètre de son entreprise.

***L'exposition au risque est effectivement assez différente selon les niveaux de spécialisation de l'entreprise (...).** On a des producteurs pour lesquels on a une production, une part de production végétale qui est assez conséquente au niveau des céréales, des légumes dans certains secteurs, et pour certains une autre activité animale donc **l'exposition au risque conjoncturel de la production laitière peut être éventuellement atténuée par les autres productions quand celles-ci ne sont pas aussi en crise,** parce que ça a été le cas lors de la dernière crise, 2016. (Amont BR 2, 2018)*

*Leur objectif, **c'était de chercher à investir et à diversifier leur élevage.** Pour certains, au moins pour quelques éleveurs laitiers, ça leur a **redonné goût à l'élevage laitier,** parce que du coup, en fonction de la qualité du fourrage, quand le fourrage est bon, ils le mettent aux vaches, quand le fourrage est moins bon, ils le mettent au méthaniseur. Du coup, **ils ont repris de la technicité sur la gestion de leur troupeau.** Dans un certain nombre de cas, ça a entraîné une main-d'œuvre salariée, l'embauche d'une main-d'œuvre salariée. Ce qu'ils disent quand même, tous, c'est qu'il y a un vrai parcours du combattant au niveau administratif, et qu'entre le moment où on a l'idée et le moment où ça se concrétise, il faut entre 5 et 10 ans en fonction des situations. Ils sont partis là-dedans et ils en sont **plutôt contents parce que ça véhicule aussi une bonne image** de montrer que l'élevage essaie de produire de l'énergie et d'être moins consommateur. (Amont BR 2, 2018)*

*Après il y a quelques démarches de valorisation en circuit court pour certains, c'est assez anecdotique en production laitière, on va en trouver notamment pour la valorisation des coproduits par exemple, des gens qui cherchent à valoriser en circuit court soit des veaux ou des génisses croisées, de races mixtes, ça reste accessoire et limité en nombre (Amont BR 5, 2018)*

*“Alors que quand on regarde les producteurs de porc, les naisseurs-engraisseurs connaissent tous leurs coûts de production, leur prix d'équilibre, donc ils savent souvent se positionner et ils savent aussi comment gérer leur trésorerie pour se prémunir d'une chute des cours, en production laitière ce n'est absolument intégré, aujourd'hui” (Amont BR 5, 2018)*

*Pour nous on n'est pas trop pour l'achat de matériel car on veut se laisser la possibilité de déléguer le travail (Ferme BR 3, 2018)*

*et j'ai dit on délègue nos cultures autant délègue nos génisses et puis là ça a fait tilt et en quinze jours les génisses elles étaient plus là. (Ferme BR 4, 2018)*

### Le collectif de travail : associés et salariés

Il est possible d'entreprendre seul ou à plusieurs. Les formes sociétaires ont connu un fort développement sur la période passée. Elles semblent aujourd'hui se stabiliser au profit de société individuelle avec salariés (Jean-Noël Depeyrot and Perrot 2018). Cette évolution traduit potentiellement la difficulté d'un collectif de travail, composé d'individus avec des sensibilités différentes au risque, à piloter une entreprise dans un environnement volatil.

Parmi les sociétés agricoles, le GAEC ou Groupement Agricole d'Exploitation en Commun est une spécificité française. Il s'agit d'« une société civile agricole de personnes permettant à des agriculteurs associés la réalisation d'un travail en commun dans des conditions comparables à celles existant dans les exploitations de caractère familial »<sup>56</sup>. Le principe de cette société est que les associés sont ensemble pour travailler et vendre la production commune. Cette forme sociétaire vise une optimisation des facteurs de production (capital et travail) par la mise en commun. Seul le GAEC total (regroupant l'intégralité des exploitations des associés) bénéficie du principe dit de transparence qui permet à ses associés de conserver les droits auxquels ils auraient pu prétendre s'ils étaient restés chefs d'exploitation à titre individuel, en matière fiscale, sociale et économique. La reconnaissance des hommes au delà de l'entreprise a obtenu une reconnaissance de principe au niveau européen en 2013<sup>57</sup>.

Néanmoins, la mutualisation des moyens et les investissements en commun ne sont bénéfiques sur le long terme qu'en cas de projet commun bien conçu. Or, trop souvent les formes sociétaires et les GAEC en particulier ont été activés et créés comme un levier pour dépasser un problème d'investissement (mise aux normes notamment), sans réelle élaboration d'un explicite projet commun d'entreprise. Le GAEC ne résoud pas non plus complètement le problème de la transmission d'exploitations intensives en capital : la reprise progressive des parts et le rachat des comptes courants doivent être anticipés pour éviter aux repreneurs de se retrouver confrontés à un double problème d'organisation du travail et de financement au départ à la retraite des associés.

*Le problème c'est que les contraintes réglementaires nous ont parfois conduit à associer des gens qui n'étaient pas fait pour travailler ensemble, à cause de l'administration, pour des contraintes réglementaires. (...) les quotas, les contrats, les quotas, on a associé des gens pour une société pour lesquels visiblement c'est impossible de faire autrement parce que si vous avez des renouvellements de bâtiment à faire que vous arrivez pas à faire nous allez vous associez, vous allez rechercher, soit vous trouvez un autre partenaire qui vous reprend ou soit vous vous associez avec une autre personne et vous faites un investissement, vous vous appuyez avec lui, financièrement avec une autre personne et il va falloir s'entendre avec. (Amont BR 5, 2018)*

*Le facteur humain est prépondérant, quand on agrandit une exploitation, quand on s'associe à son voisin, est-ce qu'on est sûr qu'on va s'entendre avec son voisin ? Parce que se croiser tous les jours, c'est une chose, mais travailler ensemble tous les jours, c'est autre chose. J'ai été dans un contrôle laitier avant, il y a des gens qui se sont associés, deux ans après, ils se sont séparés. (Amont BR 2, 2018)*

<sup>56</sup> Pour plus d'information, voir <http://agriculture.gouv.fr/exploitations-agricoles-structures-et-statuts>.

<sup>57</sup> En Mars 2013, la Cour de justice européenne avait affirmé que la transparence reconnue aux Gaec dans le cadre européen n'était pas légale car non inscrite dans la réglementation communautaire. Suite à une demande de l'association société et Gaec appuyée par le Ministre de l'Agriculture Stéphane Le Foll, le principe d'une inscription des GAEC dans la réglementation européenne a été acté en juin. <http://www.lafranceagricole.fr/actualites/reforme-de-la-pac-les-gaec-sont-europeens-gaec-et-societes-1,0,17318274.html>

Un certain équilibre entre les éléments, dont le **facteur humain**, un des éléments le plus **important** probablement. (OP 1, 2018)

Parfois on a **un leader qui entraîne**. et parfois il se fait dépasser. Parfois les autres acceptent le leader, ça peut aussi fonctionner comme ça mais.... (Amont BR 5, 2018)

Il y a **beaucoup plus de changements à la fois techniques et du contexte et les personnes sont plus ou moins aptes à s'adapter à ce changement**, et ça alors qu'avant on avait plutôt une certaine permanence à la fois des systèmes et des techniques c'est plus le cas, on a une forte évolution quand même et **si le comportement des associés n'est pas compatible de ce point de vue là ça devient vite compliqué**. Sauf à les spécialiser chacun dans leur production, chacun dans leur tâche, ce qui peut fonctionner mais pas forcément de manière totalement durable. (Amont BR 5, 2018)

“Les gros GAEC souvent ce sont **des GAEC familiaux dans lesquels il y a plusieurs générations donc le jour où il y en a une qui part, on s'en reprend quelques annuités en plus et il faut continuer à faire le boulot et voilà**. Dans certaines situations ça peut être **un piège parce que je dirais que la transmission des capitaux n'a pas été réfléchi par les personnes concernées, c'est à dire qu'on laisse accumuler les capitaux dans la structure et on squeeze complètement la transmission et on se pose la question quand les concernés partent en retraite, sauf que quand les concernés partent en retraite il faut penser travail et capitaux**. ça marche bien si on raisonne les **dépôts en retraite dix ans à l'avance**. (Amont BR 5, 2018)

C'est vrai qu'une **construction progressive historique**, liens familiaux et des gens habitués à travailler ensemble (...) je crois qu'il faut, je ne suis pas certain que la taille va rester dans ces eaux-là. Je pense que ça nécessite **beaucoup d'énergie pour assurer la cohésion interne, donc de l'énergie d'avoir des objectifs communs**. Je dirai quelles sont les forces de cohésion par rapport aux forces centrifuges (Op 1, 2018).

Les bientôt feu GAEC. On peut avoir des **choses plus souples dans des SCEA que dans des GAEC**. (Amont BR5, 2018)

On a cherché on a trouvé un voisin qui à l'époque **pouvait pas faire sa mise aux normes** (...) Donc les deux associés intégrés en 2006 et en 2010 sont rentrés avec un statut de **non-gérants non-apporteurs de capitaux** (Ferme BR 1, 2018)

Le salariat se développe ((Jean-Noël Depeyrot and Perrot 2018)). Il peut constituer un levier d'adaptation à l'agrandissement à condition d'avoir les compétences organisationnelles et managériales requises. Il convient aussi de penser l'organisation du travail et les incitations pour attirer et garder les salariés, hors secteur agricole y compris. Une certaine stabilité du collectif de travail apparaît comme un facteur de succès.

Il y a eu des études sociétales qui ont été faites comme ça, certains qui pensaient à un moment donné **trouver une petite soupape de sécurité en embauchant un salarié**, en fait, le ressenti qu'ils ont eu, c'est qu'ils ont **augmenté leur charge mentale**, parce que du coup, ils ont une personne de plus à s'occuper. Il faut **trouver le bon salarié**. Il faut trouver le bon salarié qui va être suffisamment indépendant et autonome pour assurer des week-ends par exemple, qui va être **autonome dans ses tâches**, c'est-à-dire qu'il ne va pas revenir toutes les heures voir l'éleveur pour lui demander : « qu'est-ce que je fais maintenant ? » Mais ça, ce n'est absolument pas lié au type de système. Là, normalement, **on peut embaucher des gens dans tous les systèmes**. (Amont BR 2, 2018)

**Quand le salarié est arrivé moi je me suis retrouvé le matin donc on démarrait toujours ensemble à 6h – 6h15, je me suis retrouvé à trouver inutile de démarrer aussi tôt** parce qu'il y avait du monde pour traire les vaches, (Ferme BR2, 2018)

**Il a toujours eu des salariés**, (...)il dit : « **je commence par mettre un salaire correct et après je suis exigeant** ». Il nous scie, et en fait il a eu plein de **salariés qui n'y connaissent rien en agriculture**. (Amont FR 4, 2018)

On a Laura qui est là depuis quatre-cinq ans. **Elle n'y connaissait rien, elle ne conduisait pas de tracteurs**. Elle connaissait la ferme, elle avait envie mais elle n'avait pas beaucoup de pratique, elle ne conduisait pas de tracteurs, traite elle avait fait un peu, mais très peu. Ça se passe bien, **maintenant elle fait tout, elle a tout appris, petit à petit**. Elle fait du tracteur assez facilement, donc oui, je ne sais pas combien de temps ça durera mais elle a l'air de se plaire. (Ferme BR 5 2018)

Le choix a toujours été de leur, de **les garder comme associés exploitants**, chefs d'exploitation c'est un choix de stabilité et ça même si ça coûte, on peut le dire, 5 à 10 000 € de plus par an, **d'avoir quelqu'un qui va être là 20 ans ou 30 ans ça vaut bien 5 à 10 000 € par an** même si dans le milieu agricole c'est pas toujours senti (Ferme BR 2, 2018)

toujours est-il que **nous on a un salarié comme ça qui pointe et il n'a pas l'air de vouloir partir donc je me dis que c'est un bon signe** (Ferme BR 2, 2018)

*On m'avait dit tu vas les bousiller tes salariés mais ils se tirent la bourre à savoir qui fera le plus vite. Des équipes différentes pour le matin et le soir. J'essaie de ne pas les lasser. Mais franchement aujourd'hui cela ne leur déplaît pas d'aller traire. (Ferme BR 1, 2018)*

### La combinaison productive : quelle place pour les robots ?

D'après le centre IDELE de Derval spécialisé dans l'étude du robot de traite, le robot séduit de plus en plus d'éleveurs. Il y aurait 5800 points de collecte au robot, soit 7% de ferme équipées. Le CNIEL mentionne 8,8%. Mais dans les zones très laitières, cela monte à 25% de robot. 43% des machines à traire neuves sont des robots. Cet engouement s'explique le plus souvent par une volonté d'évolution du métier, de soulagement vis à vis de l'astreinte de la traite. Le robot est en outre une importante source d'information, permettant, même si tout n'est pas exploitable, de gérer finement l'adéquation entre alimentation et lactation et de détecter précocement des troubles de santé (mamites...) permettant une gestion préventive de la santé. Le différentiel de coût avec une salle classique semble se réduire au fur et à mesure que le système se développe, non seulement en termes d'investissement mais aussi de rentabilité (meilleure maîtrise et moins de dérapage du coût alimentaire et de problème sanitaire). Toutefois, le supplément de coût de fonctionnement (hors eau et électricité) est de 10 € /1000L, soit 30 €/ 1000 L pour la traite robotisée. L'offre se diversifie également : alors que les nouvelles fonctionnalités se traduisent par un maintien des prix autour de 120 000 euros pour l'achat d'un robot neuf, le robot de base ou des robots d'occasion reconfigurés sont accessibles à moindre coût. Les éleveurs doivent néanmoins se former et adopter des indicateurs adaptés pour conduire leur troupeau au robot. La charge mentale associée à un automate qui fonctionne 24h sur 24 est également mise en avant. Elle est d'autant plus importante que la zone est moins laitière et que le temps de dépannage est important. Ainsi, dans les zones laitières non spécialisées, les coûts d'accès au robot, à l'instar de l'ensemble des charges dans ces zones, sont plus élevés en raison de la moindre densité des services. Cette observation suggère **des marges de manœuvre et des besoins d'accompagnement différenciés** selon les zones. Enfin, il convient de garder en tête que **le travail coûte souvent moins cher que l'investissement** (mieux vaut prendre un salarié pour se faire remplacer que d'investir) (IDELE, 2017).

#### Les motivations des éleveurs

*c'était une contrainte, que là il dit je redécouvre mon métier d'agriculteur depuis qu'il y a les robots (Ferme BR 4, 2018)*

*Et après pour notre vision, notre segmentation avec notre clientèle nous on estime que sur le marché du robot de traite on est globalement là et on a vendu à des éleveurs qui étaient un peu visionnaires au départ ici et donc moins maintenant, il fallait être un peu fou en 1995 pour acheter un robot de traite, après on a ceux qui sont en recherche de confort donc ça on en a encore quand même pas mal, le robot de traite le premier avantage qui est cité c'est souvent le confort de travail, après on a les ceux qu'on appelle les business optimizers c'est ceux qui sont en recherche de performance, de techniques, et là on a vraiment des outils sur la machine pour pouvoir leur répondre. Et après on a et eux ils sont encore plus nombreux, l'éleveur traditionaliste, l'éleveur un peu monsieur-tout-le-monde, celui qui est un peu suiveur, qui achète un robot de traite parce que le voisin en a un, parce que maintenant tout le monde achète un robot de traite, parce que maintenant un robot de traite ou une salle de traite plus des équipements sur ma salle de traite plus des aménagements de bâtiments finalement il y a plus tant que ça d'écart de prix. Et là-dedans malheureusement, il n'y a pas que des bons, il y a pas que des bons mais ils s'intéressent ces gens-là aux robots de traite et on doit pouvoir les accompagner parce que sinon derrière si ça fonctionne pas (Amont BR 6, 2018)*

*D'avoir un truc qui fonctionne 24h/24 je pense que c'est stressant au niveau mental, ça te remet une charge mentale alors que ça devrait t'en enlever. Je suis très très négatif vis-à-vis du robot ! (Ferme BR 2, 2018)*

#### Coût de l'automatisation

*enfin on peut avoir des robots mais c'est juste pour le plaisir de produire du lait, ce n'est pas pour gagner de l'argent, et après on se met en danger. (Ferme BR 2, 2018)*

*À condition que ça permette d'éviter d'autres coûts. C'est pour ça que je dis quelques fois entre un bâtiment qui vaut quasiment zéro, ça peut fonctionner. Par contre refaire un bâtiment neuf, vous remettez facilement 5 000-6 000 euros par vache et pour 20 ans. Le*

*robot a l'avantage, c'est quasiment, on démonte, enfin, je dis un avantage, je ne suis pas fanatique du robot parce que je n'ai pas de robot. (OPI, 2018)*

#### Automatisation et salariat

*Pourquoi on n'a pas de pailleuse. **Qu'est ce que je leur ferai faire pour leur faire faire des journées de 7h. si c'est juste appuyer sur un bouton.** Et puis le jour où je vais avoir une panne, ils ne seront pas là. Nous on n'a pas de robot pour repousser la ration. Il le repousse à la fourche et cela leur fait ¼. Au lieu de pailler avec une pailleuse, il le fond à la main et cela leur fait 3/4h de travail. Et pendant ce temps, ils sont là quand une vache est en chaleur pour détecter et compagnie. Sinon, on est dans notre tour de contrôle et on ne voit rien. Dans un élevage laitier, il faut du personnel et cela il faut arrêter cette automatisation à outrance. Vous allez aux états unis, au Canada, en Italie. On vous dit **une personne pour 50 vaches** parce qu'il y a une astreinte matin et soir quoiqu'il arrive. (Ferme BR 2, 2018)*

#### Automatisation et taille des élevages

***Plus les exploitations grandissent et plus elles ont besoin de robot.** C'est à dire qu'on voit bien aux États-Unis, Lely il vient de construire une usine aux États-Unis puisque là c'est des gros gros troupeaux, **quand vous mettez un roto tandem c'est à dire que vous mettez des salariés dans le milieu d'une fosse et qu'ils font les automates, qui sont là pour brancher les vaches.** Et là il y a le manager ou le chef d'exploitation, il n'a aucun indicateur et avec ces outils-là il sait exactement combien lui coûte, combien lui rapporte... (Amont BR 6, 2018)*

***Le levier principal dans les exploitations familiales c'est la simplification du travail. Il faut simplifier le travail. Le seul truc qu'on peut automatiser c'est la traite.** Parce qu'au bout d'un moment, c'est une machine qui a un certain savoir-faire. Il y a des concessions qui sont spécialistes là-dedans mais aller mettre une machine autre que le robot à travailler 24h sur 24. Vous allez voir, le nombre de pannes que vous allez vous taper. (Ferme SW 2, 2018)*

#### Une évolution requise des compétences

*Les éleveurs quand ils se voient ils se comparent sur le nombre de traite par animaux. **Tu es à combien de traites par jour?** ici sur Derval, on est à **2,07** (et non-pas 2,7). **Le temps d'intertraite est important**, car les globules gras se développent pendant le temps d'intertraite. Des traites trop rapprochées accroissent du risque de lipolise. En outre, ouverture des sphincters peut être une cause de contamination. Ok pour 3 traites en début de lactation pendant les 2 premiers mois de lactation (45L/j). En fin de lactation 20kg/j 3 traite en 2 jours cela suffit. (Amont BR 3, 2018)*

***Pendant deux ans après l'installation, on n'a pas eu de performance.** Les vaches étaient conduites au robot comme en salle de traite. Or la salle de traite cela permet d'encadrer les pratiques. Forcer une vache qui boite à aller se faire traire ce qui n'est pas le cas en robot... (Ferme SW 2, 2018)*

*Dominique fait partie d'un groupe où il n'y a que des élevages robotisés. (Ferme BR 3, 2018)*

#### Robotisation, conception et autonomie

***Le logiciel Lely il est impressionnant de sa simplicité**, pour quelqu'un qui n'a jamais fait de l'informatique par exemple comme mon père c'est super simple, t'as horizontal les données de la vache, vertical les actions, donc c'est simple. Et puis ça clignote, c'est rouge, dès qu'il y a un souci c'est rouge, une vache en chaleur je ne sais même pas avant elle est déjà triée, il trie automatiquement là, je dis tiens cette vache-là elle est là, je regarde au robot, en chaleur je l'insémine, point, ça c'est fait. (ferme BR 4, 2018)*

Ces différents apports permettent progressivement de dessiner les nouveaux contours du métier d'éleveur et les compétences clés qui leur sont associés. Il semble que dans le domaine agricole les compétences organisationnelles prennent le pas sur les compétences techniques. Allen et Lueck (2003) ont en effet montré que les " capacités " internes les plus importantes sont celles associées, d'une part, **à la diversité, à la spécialisation de la main-d'œuvre et à sa montée en compétences**, et d'autre part, **à la taille de l'exploitation**. Ces " capacités " internes rendraient effectivement moins " coûteuse " la réalisation des transactions complexes qui demandent des investissements humains et physiques spécifiques. Il s'agit ainsi de raisonner les investissements qu'ils soient matériels et ou immatériels (connaissances notamment) au sein d'une stratégie patrimoniale visant la résilience et la capacité d'adaptation à court et moyen terme.

## **ii. Stratégie patrimoniale : la résilience comme capacité d'adaptation à la libéralisation**

Comme le mettait en avant Peter Drucker – le pape du management, « *Il n'y a pas "un" caractère d'entrepreneur. Mais il faut "du" caractère pour l'être.* », ou encore « *Si vous voulez quelque chose de nouveau, arrêtez de faire quelque chose de vieux* ». La majorité des éleveurs innovants rencontrés se sont progressivement extraits des représentations et des structures de gouvernance héritées du modèle de développement fordiste. Si les pas de temps et les histoires personnelles varient, tous ont rompu avec les relations paternalistes et un partage des tâches figés. Il se sont adaptés au changement en créant une nouvelle forme d'organisation et de nouvelles relations aux partenaires. Pour cela, ils ont mobilisé différentes sources d'inspiration et on construit une entreprise adaptée à leurs besoins et aux contraintes locales. Tous les éleveurs se sont mis en mouvement : lectures, formations, voyages, rencontres mais aussi auto-analyse et inscription dans une démarche de progrès... ils ont aussi progressivement mis en place des dispositifs pour piloter leur entreprises et constitué un réseau de partenaires à leur service.

### Le profil des entrepreneurs : ouverture, autonomie et créativité.

*En fait, il n'y avait aucun facteur explicatif, c'est-à-dire qu'il n'y a pas un modèle mieux qu'un autre, c'est-à-dire que la qualité humaine, je dirai, du capitaine, était quand même très importante, était presque l'élément majeur.* (OP1, 2018)

#### Ouverture

*J'essaye de lire un peu tout ce qui passe au niveau professionnel.* (Ferme BR 2, 2018)

*J'ai fait le réseau EDF pendant 4 ans ou 5 ans, je trouvais ça intéressant mais... j'en ai fait deux, en fait dans le réseau EDF je faisais les congrès en France et puis j'étais en Italie et aux Pays-Bas en 2008 et en 2011 je crois mais je suis nul en anglais, c'est ce qui m'a fait arrêter parce que c'était trop la galère. Et donc au niveau français j'ai rencontré des gens comme le fameux Michel Welter de la ferme des 1000 vaches et puis quelques personnes comme ça avec qui j'ai gardé le contact d'ailleurs mais c'est une sorte, c'était une sorte de veille aussi sur qu'est-ce qui se passe dans les autres régions, tout ça.* (Ferme BR 2, 2018)

*Après je suis parti un an en Australie dans un élevage de 500 vaches, 500 ha d'herbe, que de l'herbe. Et puis j'ai voyagé un petit peu* (Ferme BR 4, 2018).

*J'ai fait des études de commerce, je suis parti dans une multinationale de l'agro-alimentaire. J'ai passé pratiquement quinze ans, avec une partie sur la partie commerciale et l'autre partie j'étais en marketing sur l'Europe* (OP 3, 2018)

*Entre-temps j'ai pas mal travaillé dans le porc, et au final j'aimais bien, c'était tranquille, il faisait chaud l'hiver. oui j'étais salarié, j'avais fait des remplacements quand j'étais jeune forcément mais là... et puis ça payait bien, je voyais pas d'élevage laitier payer aussi bien qu'un... Lui il avait 370 truies, on était 5 salariés, et techniquement on était très très bon, je l'ai toujours trouvé très bon ce mec-là et en avance.* (Ferme BR 4, 2018)

*On se forme éternellement, quand je vois des jeunes installés la tête dans le guidon qui peuvent pas se former et puis au final ils font comme papa maman mais – soja ces mecs-là à un moment... et puis il faut le gros tracteur et puis pour le gros tracteur il faut la grosse remorque et puis le gros outil et ils passent leur temps dans les champs et puis leur élevage bof, au final ils se rendent pas compte qu'au final c'est le lait qui leur fait gagner de l'argent. Ça ça me fait de la peine.* (Ferme BR 4, 2018)

#### Apprentissage et autonomie

*C'est compliqué, ce n'est pas une discussion philosophique mais c'est quand même une discussion un peu compliquée mais les vaches on travaille beaucoup beaucoup en autonomie, avec l'expérience. Je soigne mes animaux avec mes 25 années d'expérience. il y a un gros problème sur les troupeaux c'est les pattes mais ça j'ai toujours trouvé que les pareurs sont plus compétents que les vétérinaires puisqu'ils font ça à longueur de journée, pas les véto donc on a un pareur qui vient régulièrement, mais ouai* (Ferme BR 2, 2018)



en fait j'ai travaillé dans un centre de compta avant de travailler à l'Adesea, je faisais la compta donc de tous **temps j'ai toujours fait ma compta moi-même** donc on a le visa fiscal pour les deux EARL puisque il y a un visa avec un centre de compta agréé et puis la SAS et le GFA je fais tout seul. (Ferme BR 2, 2018)

Et comment vous ne voyez pas d'efficacité, qu'est-ce que vous utilisez comme critères ? **Quand on arrête, ça ne change rien. Enfin quasiment pas, en production, peut-être en état.** (Ferme BR 5, 2018)

je suis obligé de **faire un cahier de culture depuis que je suis en bio** donc à chaque fois qu'on fauche je dois marquer ici les, j'ai été obligé de faire ça, enfin il fallait que je trouve un truc parce que j'ai marqué tous mes îlots avec mes parcelles, donc là par exemple j'ai commencé le 13 juillet, pâturage + fauche + rouleau 9 jours de fourrage – on est obligé de faire ça maintenant. **Donc je voulais un visuel et puis je sais la surface en plus.** (Ferme BR 4, 2018)

En 15 jours on voit le résultat. Pour le semis direct on y a été progressivement. Les premières années **quelques baisses de rendement surtout sur les cultures d'automne mais jamais de baisse de revenu** du fait de la baisse de charge associée. Rendements meilleurs sur les cultures de printemps. Aujourd'hui 100% de semis direct. (Ferme SW2, 2018)

### Créativité

C'est à dire que les gens qui me connaissent un peu me disent tout le temps « de toute façon **tu ne vas pas rester comme ça !** », ouais j'ai une **philosophie d'entrepreneur**, j'ai du mal à **rester en place plus de deux ans** donc au jour d'aujourd'hui on a rien de concret quoique j'ai quand même rencontré des voisins, à chaque fois que des développements se sont faits ça a été avec des voisins qui sont venus ou là c'est une amie qui nous avait ramené 500 000. Mais on a eu d'autres projets de fusion, reprise, là on a encore des gens avec qui on a discutés mais ça n'a pas abouti mais tel que je me connais je me dis que d'ici quinze ans la situation ne restera pas en l'état, mais peut-être qu'elle le restera (Ferme BR 2, 2018).

### Des collectifs et réseaux au service de l'entreprise

**c'est un peu compliqué parce que la recherche d'autonomie à tout prix fait qu'on fait beaucoup de vide**, donc le centre d'insémination le premier, les premiers c'est le contrôle laitier qui ont jamais mis les pieds ici. Enfin si au début j'étais très branché génétique tout ça, ça me plaisait donc je voulais avoir des trucs certifiés et puis après on l'a fait nous-mêmes mais officiel et puis après on l'a fait nous-mêmes mais pas officiel, maintenant on le fait nous-mêmes sans être au contrôle laitier du tout (Ferme BR 2, 2018)

Donc on fait une réunion annuelle que j'anime et on est à peu près entre 5 et 7 chaque année et voilà c'est un travail de longue haleine, les échanges parcellaires le foncier c'est pas simple, les gens on est tous concurrents entre nous sur des reprises et puis **après il faut réussir à s'entendre pour travailler intelligemment** mais globalement chacun a sa couleur et on essaye de regrouper et donc cette histoire de surface, quand vous dites 3.5 km mais on est surtout passé de 20 ha par exemple accessibles pour nos vaches à 45, sans avoir de route à traverser, c'est notamment grâce à ça. (Ferme BR 2, 2018)

Raisonner la cohérence des investissements est un préalable. Le niveau d'investissement dépend aussi des besoins actuels et à venir de prélèvements privés. Dans les exploitations avec un prélèvement de 80 €/ 1000 L (24 000 euros pour 300 000 L), un maximum 60 €/ 1000 L d'annuité est suggéré, à condition que l'efficacité moyenne (jusqu'à 100 euros du 1000 L) soit bonne. Lorsque les prélèvements privés sont plus élevés, le niveau d'annuité ne doit pas dépasser : entre 40 et 80 €/ 1000 L {Péchuza, 2017 #1036 ; p17}. Toutefois l'évolution du secteur et les besoins d'investissement qui apparaissent aujourd'hui interrogent les limites de l'exploitation familiale. La substitution capital /travail s'accompagne-t-elle nécessairement d'un glissement vers une agriculture de firme?

on est passé d'une situation où les gens avaient autour de 500 à 700 euros au bilan, en immo, à des projets nouveaux où on voit du 1000 ou du 1200 euros. **On a remplacé le travail par du capital**, (Amont FR 4, 2018)

il y ait un vrai boulot d'accompagnement des agriculteurs vers plus **d'économie décisionnaire** parce qu'ils se réapproprient leur comptabilité, **qu'ils passent en outil de pilotage de leur exploitation, qu'ils se fixent des objectifs etc.**, et c'est parce qu'ils y voient un intérêt en termes d'accompagnement qu'ils font ce boulot-là. Et vu qu'ils font ce boulot-là, nous on récupère les données et on fait de la référence dont ils se servent. Ils se servent aussi de la référence pour faire de l'accompagnement pareil. Il n'y aurait pas un observatoire du système herbager depuis 10 ans s'il n'y avait pas un intérêt pour l'accompagnement de faire ce travail. (Amont BR 2, 2018)

## Trajectoires d'agrandissement : motivations, enjeux (progressivité et cohérence) et risques

Les motivations à l'agrandissement communément admises concernent : i) la dilution des charges fixes et ii) la rationalisation du travail et la possibilité d'une maîtrise technique plus poussée (Cas Bretagne 1) et iii) la rationalisation du travail et la possibilité de se libérer du temps pour prendre des week-ends, congés et / ou développer des capacités organisationnelles (prendre le temps de réfléchir participer aux réunions...) (Cas Bretagne 1, 2 et 3).

*Moi j'avais retenu qu'on pouvait faire des économies d'échelle jusqu'à un seuil d'environ 200 vaches, le système on l'a mis en place par rapport à un seuil que j'avais dans la tête, on a toujours dit ça, et que au-delà après on faisait pas vraiment d'économie d'échelle. (Ferme BR 2, 2018)*

*« L'agrandissement, c'est aussi pour essayer de rationaliser le travail, normalement. Je dis bien normalement, parce que ce n'est pas toujours le cas. » (Amont BR 2, 2018)*

*Au début c'est d'abord le droit d'être malade tout simplement mais aujourd'hui c'est encore le cas dans les fermes, ils n'ont pas le droit d'être malades, c'est dingue et puis aussi pour diminuer les charges parce qu'on regroupait tout et après on a développé un système de week-end, de vacances, une fois qu'on a bien démarré le truc, ça ne s'est pas fait de suite. (Ferme BR 3, 2018)*

*Croître cela veut surtout dire être au top techniquement. Sinon les banques ne suivraient pas. Être compétitif cela veut surtout être performant techniquement. (Ferme BR 1, 2018)*

Ce choix de l'agrandissement même s'ils continuent d'être collectivement légitimé (cf. représentations) n'est pas nécessairement efficace ni soutenu. A première vue, hormis une certaine focalisation sur la ferme des mille vaches, la société civile ne serait pas un obstacle à ce stade. La première contrainte concerne l'accès au marché : les possibilités de développement et le niveau de valorisation associé dépendent fortement de la laiterie avec laquelle les éleveurs contractualisent. La seconde contrainte concerne le financement. Au regard du coût des installations en France, l'investissement dans un bâtiment neuf apparaît difficile, hors conditions particulières (capitaux propres précédemment accumulés...). La cohérence et la progressivité des investissements apparaissent clé, ce qui suggère le rôle **d'une intelligence de situation combinant capacités de valorisation de l'existant et capacité de projectoin dans l'avenir.**

*Je vois peu de réactions épidermiques de la société civile sur des développements d'exploitations d'atelier d'élevages laitiers, les rares cas où on peut avoir une réaction c'est sur des installations de type fosse à lisier qui seraient déportées de l'atelier de l'élevage, ce qui peut arriver, pour des raisons d'organisation parfois on va mettre la fosse à lisier en dehors du bâtiment et plus proche des terres et c'est un des rares cas où il y a parfois des réactions et encore en expliquant on y arrive. (Amont BR 5, 2018)*

*Ce qui est compliqué pour l'agrandissement c'est le contrat, c'était le quota avant et le contrat maintenant. Et les conditions commerciales de la vente du produit et après l'investissement. Sans le contrat vous n'avez pas le financement, ce n'est pas parce que vous avez le contrat que vous avez le financement, il fut prendre les choses dans l'ordre. Après c'est les conditions dans lesquelles on va commercialiser qui sont compliquées c'est à dire qu'on a des contrats avec des valorisations qui ne sont pas forcément à niveau des investissements qui sont nécessaires. (Amont BR 5, 2018)*

*“une nécessité de réfléchir sur les investissements liés à cette croissance en fonction des produits qu'on va pouvoir tirer de la nouvelle taille de l'atelier. Parfois on n'a pas forcément l'adéquation entre les deux, voire pour certains des difficultés de maîtrise parce qu'on essaye d'automatiser au maximum type robotisation, pour d'autres ils sont un peu débordés par les tailles avec des contraintes de main-d'œuvre qui sont fortes et voilà, ça nécessite une grande maîtrise en termes de gestion de la croissance.” (Amont BR 5, 2018)*

*ça m'inquiète énormément que de voir des gens qui partent sur des projets laitiers avec 150, 200 vaches ou 250 vaches en repartant tout à neuf, parce qu'économiquement je sais que c'est impossible. On ne peut pas rembourser en lait, on ne peut pas être dans une phase où on rembourse le capital de quelque chose de récent tout en vivant, ça ne marche pas économiquement. Il n'y a pas qu'en France. (Amont FR 4, 2018)*

## Trajectoires herbagères : développer ses connaissances et ses ressources fourragères

Les motivations au virage herbager sont duales : préservation de l'environnement et de la santé d'une part ; gain d'autonomie et possibilité de développement sur de petites structures d'autre part. Ces atouts ont été mis en avant dès les années 1960 avec les travaux du Cédapa et les publications d'André Pochon. En termes d'organisation du travail, c'est la réduction des cultures et du temps de tracteur parallèle au développement de l'herbe qui permet de gagner en qualité de vie. Récemment, une nouvelle catégorie d'éleveur herbager émerge poussé par des motivations économiques et/ ou une difficulté d'accès à la trajectoire de l'agrandissement. Souvent qualifiés d'opportunistes par les « herbagers traditionnels », ces éleveurs herbagers allant parfois jusqu'à la conversion en Bio (Cas Bretagne 4) ont un rapport à l'investissement et à la productivité du travail différent des éleveurs herbagers traditionnels (Cas Bretagne 5). Une certaine hybridation entre trajectoire d'intensification fourragère et en capital émerge (Cas Bretagne 2, 3 et 4).

*Au final les jeunes avec qui je m'entends super bien et qu'on a la même vision c'est nos parents qui étaient dans le groupe herbe et c'est lié à ça, les parents font de l'herbe et les enfants... c'est passionnant l'herbe, moi j'adore. Prendre la desileuse, étaler du maïs et puis corriger une ration il n'y a rien d'intéressant dans le métier pour faire ça, c'est pas intéressant au final : là la pousse de l'herbe ça change tous les jours, il faut augmenter, diminuer, les vaches... (Ferme BR 3 2018)*

### Un savoir faire herbager

*il ne faut pas oublier la maîtrise technique que doit avoir l'éleveur parce que contrairement à ce que beaucoup pensent les systèmes herbagés sont beaucoup plus techniques que les systèmes « traditionnels », surtout en bio, avec toute la diversité de l'assolement qu'il faut maîtriser. (...) Le système performant si on veut prendre comme critère le ratio **EBE sur produit** c'est les gens qui techniquement sont très bons et savent très bien gérer leur système fourrager, leur système fourrager avec **une diversité qui va largement au-delà de ce qu'on trouve dans des systèmes conventionnels.** (Amont BR 5, 2018)*

### L'agriculture biologique comme mode de valorisation du savoir-faire herbager

*« c'est mieux en bio, mais c'est mieux parce qu'il y a un meilleur prix du lait, certes, donc il y a de la création de valeur. J'intervenais devant Biolait, mais c'est mieux aussi parce qu'il y a plus de subventions, et s'il n'y avait pas plus de subventions, ce ne serait pas aussi bien, et puis il y a les coûts de mécanisation vachement élevée. » (Amont FR 4, 2018)*

*le deuxième aspect c'est quand on bascule sur des systèmes plus extensifs généralement on va se retrouver avec un cheptel, enfin **pour maintenir le niveau de production il faut augmenter le cheptel et surtout il faut la surface qui va bien en face.** Pour un certain nombre de secteurs la pression foncière ou le niveau de densification est déjà tel qu'il est difficile d'envisager une évolution vers des systèmes herbagés sans modification de structure. Donc s'il s'agit de reprendre, de réinvestir pour aller vers un système herbagé c'est compliqué généralement, c'est assez coûteux, **donc ça ne s'adresse qu'à des gens pour lesquels les structures s'y prêtent, c'est à dire capacité à pâturer et puis de la marge en termes de surface.** On en a mais c'est pas forcément le cas de tout le monde. (Amont BR 5, 2018)*

*L'objectif n'est pas d'arriver à 0% de maïs. Ce n'est pas ça non plus qu'on dit. C'est juste **qu'en dessous de 20% de maïs dans la SFP on considère qu'on est dans un système qui essaie de valoriser au plus l'herbe.** Par ailleurs on en revient aux indicateurs on essaie de valoriser au maximum par le pâturage évidemment. (Amont BR 2, 2018)*

*Et là depuis quelques années il y a deux nouveaux groupes par an qui se mettent en place chaque année. Et quand je parle d'un groupe c'est un groupe de 10 ou 15 personnes. C'est aussi un signal, disons. **Ils ont doublé leur promotion en fait.** (Amont BR 2, 2018)*

*Chez ceux qui ont un peu plus avancé dans leur transition de système, il va y en avoir aussi **une proportion plus élevée qui auront poussé cette transition vers aussi une recherche de valorisation sur le prix à travers l'agriculture biologique.** Donc ils sont sur-représentés dans cet échantillon par rapport à une moyenne nationale, même dans nos réseaux, dans nos groupes, ça c'est évident. Par rapport à ce qu'il y a dans les groupes, je ne sais pas trop. (Amont BR 2, 2018)*

### Capitalisation dans les systèmes herbagers

Elle reste inférieure et elle augmente moins vite que les autres structures mais je pense qu'il y a quand même une augmentation du capital. (Amont BR 2, 2018)

#### Elevage biologiques et intensification capitalistique

on a des productions d'exploitation laitières bio à 1.5 million, ça existe, ça reste limité dans des cas particuliers avec des pousses d'herbe importante Mais en moyenne elles sont beaucoup moins grandes que ça, c'est souvent une exploitation moyenne à 60-70 vaches, 80 vaches. (Amont BR 5, 2018)

le robot, ce n'est pas un frein parce qu'on va être en système économe et que du coup on a une bonne efficacité économique, le lait qu'on produit ne coûte pas cher à produire, donc le robot va pouvoir s'amortir. (Amont BR 5, 2018)

Clairement, dans les systèmes très pâturants avec robot de traite, l'investissement majeur de l'exploitation, ce sont les chemins et les points d'eau et les clôtures. (Amont BR 2, 2018)

mais moi je savais que ça marchait le robot-pâturage parce que dans notre groupe herbe historique il y avait deux gars qui étaient en robot-pâturage dont un depuis, qui avait 5-6 ans déjà de recul et pas de souci vraiment, on s'est pas vraiment posé la question est-ce que ça marche est-ce que ça marche pas parce qu'on le savait que... par contre quand il y a des visites il y a des gens qui disent « mais ça marche ça le robot de pâturage ? », et je vais vous expliquer après que ça marche encore mieux que, et je vais vous dire pourquoi ça marche mieux. Il y a ça, la reconversion... (Ferme BR 4, 2018)

Là on a fait un bâtiment à 220 000 € pour trois mois de l'année clairement, quand je vois les Irlandais qui n'ont pas de bâtiment alors que ça caille... après ils commencent à avoir des soucis mais... (Ferme BR 4, 2018)

On ne veut pas qu'on prenne notre communication sur la performance de nos systèmes comme une invitation à pouvoir baisser les prix. Il y a un moment il faut être très vigilant aussi là-dessus. C'est de se dire que si ça impacte tout le monde, on n'y résiste mieux. Mais on y résiste aussi mieux parce que ce sont des exploitations qui ne sont pas qu'économiquement plus performantes. Il y a une vraie réflexion aussi sur l'autonomie financière. Il y en a qui peuvent encaisser quelques années négatives. (Amont BR 2, 2018)

#### Zoom sur la transmission

“il y a une incohérence entre les investissements qui doivent être faits pour que la main-d'œuvre puisse assurer la direction de l'entreprise et la transmission du capital en parallèle.” (Amont BR 5, 2018)

il y a une chose qui a été difficile à anticiper c'est la chute des cours du lait : les producteurs étaient habitués à une relative stabilité, la stabilité je dirais qu'elle a pas mal déstabilisé, certains aujourd'hui ne sont pas capable de renouveler leur outil de production, ça c'est quand même une réalité, après heureusement ce ne sont pas tous. (Amont BR 5, 2018)

« Pb de financemnet notamment sur des structures qui ont peu investi ces dernières années. » ((Amont BR 5, 2018)

quand vous avez une structure à 3-400 000 l de lait pour faire vite il y a moyen de faire vivre une personne avec ça actuellement avec un petit complément à l'installation il y a moyen, il y a beaucoup de structures qui ont des tailles suffisantes et qui à terme ne seront pas reprises en tant que telles parce qu'il y a pas de repreneur d'une part et il y aurait des sous à remettre (Amont BR 5, 2018)

Les batiments cela ne vaut rien... (Ferme BR 4 ; 2018)

c'est les gens qui dépassent les 55 ans et qui aujourd'hui en ont ras-le-bol de la contractualisation de la chute des cours et qui veulent arrêter la production laitière, l'idée c'est de vivre de son capital jusqu'à la retraite tranquillement et après de larguer la boutique, en travaillant moins et même si on l'avait sur la période des quotas c'était pas aussi flagrant que ça ne l'est aujourd'hui au moins dans le discours. C'est ça, ça fait partie de la stratégie de stabilité. Alors c'est souvent des exploitants qui ont pas de successeurs mais disons que l'optique c'est de ne pas investir pour pas alourdir la charge, moins travailler, vivre sur ses réserves, c'est pas forcément une stratégie stupide, elle peut à terme aider à consolider les structures en termes de foncier. (Amont BR 5, 2018)

formes associatives et Scop ne sont pas reconnues en agriculture, mais par contre les SCEA permettent de faire tout ça. Et permettent même de combiner des activités agricoles avec des activités non agricoles et artisanales. Alors après, moi, ce n'est pas des choses que je gère bien. (Amont BR 2, 2018)

Ces deux types de trajectoires, intensive en capital et herbagère, peuvent être appréhendées comme des logiques différentes de maîtrise des charges. La première analytique vise à optimiser chaque atelier et tâche, par la disjonction, la spécialisation et les économies d'échelle. La seconde est systémique, il s'agit de valoriser les interactions milieu, homme, animal. C'est la complémentarité de ces approches de l'organisation et de la performance qui sous-tendent les stratégies d'hybridation. Toutefois, les limites d'une stratégie de réduction des coûts de production sont mises en avant dans les deux orientations. Progressivement, les opportunités de mise en marché, apparaissent centrale et conditionnent les possibilités de développement et de transmission des exploitations. La conception du système s'étend du technico-économique à la fonction commerciale.

### iii. Stratégie concurrentielle ou commerciale

La stratégie commerciale repose sur l'évaluation des potentialités commerciales d'un environnement donné (pas nécessairement immédiat). Cela requiert de comprendre cet environnement et de s'interroger sur la nature de la clientèle, ses goûts, ses contraintes. Cela consiste ensuite à intégrer ces exigences commerciales à l'ensemble du système productif (Müller, 2016).

Dans le modèle laitier fordiste, la fonction commerciale est le plus souvent externalisée, déléguée aux opérateurs aval coopératifs ou aux représentants professionnels chargé de défendre les intérêts des éleveurs face aux laiteries. Le désengagement de la fonction commerciale a été particulièrement marqué dans le secteur laitier français puisque d'une part la relation laiterie éleveur est particulièrement hiérarchisée<sup>58</sup> et d'autre part elle a été déléguée et centralisée en interprofession (négociation nationale du prix du lait entre 1997 et 2008). La création et l'encadrement interprofessionnel d'un lait apte à toute transformation (Cf. Partie III.1) ont vraisemblablement constitué un atout pour renforcer à la fois la compétitivité coût et le pouvoir de négociation des éleveurs dans les filières standards sous régime industriel (Dervillé et al. 2012). Mais aujourd'hui, dans un environnement libéral caractérisé par une individualisation des comportements d'achat dans un marché européen mature, ce système apparaît un obstacle pour se saisir des opportunités de différenciation.

#### OP : échec de réappropriation de la fonction commerciale ?

La contractualisation et la constitution d'OP n'a pas constitué le levier espéré d'adaptation à la libéralisation (CGAER, 2016 ; Trouvé et al. 2016 ; Lambaré et al. 2018). Face au constat d'échec de la première période de contrat, les structures professionnelles tentent de renforcer le pouvoir de négociation par une mise en réseau des OP. La mutualisation d'information et d'un savoir faire juridique et en matière de négociation est un atout. Cela semble néanmoins insuffisant pour permettre aux éleveurs de participer à la construction des marchés. Les accords conclus en 2019<sup>59</sup> dans le prolongement des EGA apparaissent plus comme le résultat d'un travail de médiation réalisé par l'état et la profession que comme une réelle montée en puissance des OP. Par ailleurs, la troisième voie « RSE » évoquée plus haut tend également à se construire sans les éleveurs. Elle apparaît plus comme une prochaine condition d'accès au marché que comme un levier de différenciation de marché, à la différence du bio et de certaines appellations.

**Dans les zones en déprise laitière, conduisant à l'établissement d'un rapport de force plus équilibré** entre producteurs et transformateurs, des partenariats plus aboutis ont pu se mettre en place. Ces partenariats débouchent sur l'établissement d'un contrat cadre avec l'élaboration d'une grille de paiement du lait à la qualité spécifique. Ces arrangements assurent un certain découplage vis à vis de la volatilité du marché mondial puisque les PME acceptent de jouer le rôle d'amortisseur et maintiennent un prix plancher de 300 euros / 1000 L. Dans certains cas, ces partenariats peuvent déboucher aussi sur des actions techniques permettant une évolution des pratiques de production et favorisant des synergies entre types de lait produits et besoins de la laiterie, conduisant ainsi à une certaine différenciation de l'offre et contribuant également à un certain découplage vis à vis du marché du lait standard.

<sup>58</sup> La laiterie non seulement établit la facture de l'éleveur son fournisseur mais elle est aussi propriétaire du tank à lait sur l'exploitation.

<sup>59</sup> <http://www.lafranceagricole.fr/actualites/elevage/lait-huit-nouveaux-accords-denvergure-1,6,1363342285.html> ; <http://www.lafranceagricole.fr/actualites/elevage/lait-accord-tarifaire-entre-e-leclerc-et-lactalis-1,6,715265593.html>

*Il y a un vrai défi de communication autour de l'alignement aussi des producteurs au regard de la stratégie du transformateur, c'est une évidence (Politique 1, 2018)*

*Il y a un autre élément, c'est que **quand on valorise de l'herbe, on a des livraisons qui fluctuent beaucoup**. Or, aujourd'hui les laiteries veulent des livraisons régulières, et c'est parfois contractualisé. De fait, avoir une base maïs dans sa ration permet de sécuriser la saisonnalité des livraisons (Amont BR 2)*

*Après une année difficile en 2009 et des prix qui ne remontaient pas, il fallait trouver autre chose pour se dégager un revenu. **On avait réduit les charges mais cela n'a pas suffi alors en 2009 on a commencé à faire de la vente directe**. On a commencé à faire des pommes de terre, du lait et puis des yaourts. (Ferme SW 4, 2018)*

*Du coup, des stratégies qui sont discutables, **on s'oppose parfois à des stratégies de filière**, parce que quand il faut du lait, il faut que tout le monde y aille et les discours des professionnels sont très : « **faites du lait coûte que coûte** » et après il y a le coût de chacun. (Amont BR 2, 2018)*

*« Il y a eu aussi à un moment donné quand il y a eu l'arrêt des quotas : « si je ne suis pas gros, je vais disparaître, ma laiterie ne me collectera plus, etc. », ce qui était faux. Donc il y a aussi des discours comme ça véhiculés. Il y a aussi des laiteries qui veulent réduire leurs coûts de collecte, qui préfèrent aller collecter du lait dans une exploitation qui a 2 millions de litres plutôt que dans celle qui a 200 000 litres. Donc il y a **plein de choses à gérer dans la filière comme ça**, » (Amont BR 2, 2018)*

*Il s'est posé la question de **louer un camion pour aller fournir son lait aux Pays-Bas**, ça ne le dérangerait pas ! Je pense que les étrangers installés en France n'ont vraiment pas la même façon de voir les choses, pas du tout. (Amont BR 5, 2018)*

*On s'est retrouvé au mois de septembre 2016 à quelques-uns, je suis un peu l'instigateur de tout ça mais en clair avec 8 exploitations sur les deux communes on s'est mis à vendre du lait spot en septembre 2016, donc à **une époque où Lactalis nous le payait 280 € nous on l'a vendu 420 € sur le marché spot la tonne, ou les 1000 l, donc ça a beaucoup déplu à Lactalis qui nous a menacé de nous virer**. (Ferme BR 2)*

### Les cas des coopératives

Le cas des coopératives mériterait un travail spécifique. Toutefois, au regard de la littérature (Van Bekkum and Nilsson 2000, Chaddad and Cook 2004, Filippi, Frey et al. 2008, Filippi and Triboulet 2011, FREY and MAUGET 2012) et des entretiens réalisés, les enjeux de gouvernance apparaissent primordiaux : l'évolution du modèle coopératif dans les années 1990 visait à libérer une capacité d'action pour éviter qu'un différentiel de compétitivité ne se creusent avec les entreprises privées, cela s'est traduit par le dévoiement de certains de ces outils coopératifs. Il s'agit de remettre les coopératives au service des éleveurs et de l'emploi local au détriment de la captation par la finance. Cette transparence est un enjeu pour les éleveurs mais aussi pour assurer la crédibilité de stratégies de différenciation et sécuriser des partenariats avec la distribution. Mais l'éclatement des modèles productifs et des marchés soulève le défi de l'articulation et de la mise en adéquation entre différents projets d'éleveurs et différents marchés. Des dispositifs de gouvernance emboîtés à géométrie variable et permettant aux éleveurs et aux salariés de garder le contrôle mériteraient d'être étudiés. L'articulation avec les OP doit aussi être réfléchie.

*On fait de la valeur ajoutée, on essaye de monter en gamme, sur du bio, enfin c'est très EGA ce que je te dis, les EGA c'est bio, c'est haute valeur ajoutée, c'est local, c'est ceci c'est machin c'est cela donc oui ça améliore la valeur incontestablement mais ça améliore la valeur sur, pour une boutique comme Sodiaal 20 à 30 % du mix et tout le reste il faut pas le négliger, c'est ça le problème. Pour répondre à ta question pourquoi ça risque d'être un sujet l'année prochaine, je pense que l'année prochaine on va « relever » à nouveau les chiffres de 2018 versus, France versus le reste du monde (Aval 1, 2018)*

*Nous on est tous pareil, c'est tout le monde pareil, c'est mutualiste ce qu'on fait, par exemple dans le cadre des Laitiers responsables on dit voilà, les 10 centimes que le consommateur met en plus, c'est un peu moins mais c'est pour l'exemple, on le prend, on le met dans une cagnotte, ça crée une masse d'argent, cette masse d'argent on la répartit entre tous parce qu'on est une coopérative. (Aval, 2018)*

*Si il y a le bio et le pâturage et non-OGM et bien-être que je te citais tout à l'heure, donc ça ça génère des surcoûts dans les exploitations, surcoûts qu'on compense mais après le reste, la dimension rémunération équitable des producteurs, celle-là on la « poole » et on la répartit équitablement, sinon on sait pas faire, par exemple on s'équipe pas trop (Aval, 2018)*

*quand on va voir une coop pour lui proposer le deal, (...) « on peut pas vous aider parce que si vous gagnez plus d'argent que nous nos propres producteurs ils vont nous le reprocher nos producteurs » donc non on va continuer à licencier les gens, pas faire tourner notre usine et on bougera pas. Donc ce n'est pas facile la filière. (Ferme BR 2, 2018)*

### Les enseignements des produits sous signes officiel de qualité

La France dispose d'une forte tradition de différenciation collective avec ses multiples appellations d'origine protégées. Toutefois, comme cela a été montré par ailleurs, malgré l'existence d'un même cadre juridique, la capacité collective de construction d'une réputation et de différenciation des marchés est variable (Perrier-Cornet, Dervillé, 2012; Dervillé et al. 2014). Il en résulte une capacité variable à créer de la valeur et à la répartir équitablement et de ce fait, des devoirs et des droits pour les producteurs variables, se traduisant par un accès aux ressources communes contrasté. Nous pensons néanmoins que des enseignements peuvent être tirés des appellations qui ont su constituer un régime de concurrence spécifique et équitable (Comté par exemple). Les enseignements présentés ci-dessous sont issus d'un travail de thèse réalisé en 2012 (Dervillé, 2012). La capacité d'organisation collective y apparaît comme centrale. D'une part, la création de la valeur repose sur une double capacité de maîtrise de la qualité (réputation et dispositif d'évaluation) et une maîtrise des volumes, le plus souvent en articulation. Ces deux capacités reposent sur des innovations institutionnelles à plusieurs échelles : i) la **construction d'une identité** valorisant les spécificités des pratiques locales et permettant une différenciation des marchés, ii) l'élaboration d'un **cahier des charges** contribuant au renforcement de l'identité par la stabilisation d'une qualité et son objectivation, iii) la **traçabilité** offrant une garantie aux consommateurs et assurant un pouvoir de négociation de chacun des opérateurs de la filière, iv) les instruments de **suivi des marchés** assurant un suivi et une répartition juste de la valeur ajoutée, v) les instruments de **maîtrise des volumes** permettant d'ajuster l'offre à la demande et de stabiliser les prix, vi) la **recherche et l'innovation** renforçant l'identité d'un produit et l'adaptant à l'évolution de la réglementation publique des modes de consommation, vii) la **promotion** permettant de renforcer l'identité du produit et de gagner des parts de marché. Les enjeux autour de la place des agriculteurs dans l'organisation collective ont été soulignés. La participation des éleveurs à la gestion du système de biens communs à l'origine de la démarche de qualité est stratégique : ils doivent participer à l'élaboration des règles collectives de gestion des ressources communes (management et exclusion). Cette participation se justifie par leur prise de responsabilité et leurs compétences spécifiques. Elle conditionne leur accès à des ressources collectives (des ressources qui soient réellement des moyens en rapport à leurs fins) et renforce leur capacité de pensée et d'action. Différentes ressources ont été identifiées. Certaines ont trait à la réputation des produits et peuvent donner accès à des prix stables et différenciés alors que d'autres concernent une capacité d'innovation technique et organisationnelle (pertinence du conseil notamment). Ainsi, c'est par l'insertion dans des collectifs efficaces et bien structurés que les éleveurs peuvent exercer un contrôle sur les modalités de la concurrence et de l'évolution de leur métier.

Hors des zones d'appellation, l'agriculture biologique constitue à ce jour la principale alternative. Le développement du marché du bio a permis ces derniers une réelle différenciation s'étant traduite par un vrai découplage avec le prix du lait conventionnel. Les prix du lait biologique sont durablement plus élevés et plus stables. Cette différenciation est soutenue par une structuration particulière des opérateurs. Les éleveurs en agriculture biologiques sont les seuls à être parvenus à se structurer en organisation de producteur horizontale, voire commerciale avec BIOLAIT.

*je serais éleveur une offre bio accessible à tous comme le propose carrefour, ça sent pas très bon, j'en sais pas pourquoi mais j'ai l'impression que ça va retomber toujours sur le même. (Aval 1, 2018)*

## Les démarches de producteurs

Depuis 2008, de nombreux éleveurs se sont mobilisés par petits groupes sur l'ensemble du territoire pour tenter de s'extraire du système industriel standard et de se réapproprier la fonction de commercialisation par la différenciation. Nous en avons ainsi étudié une dizaine de démarche de différenciation, qualifiées de « démarches producteurs », selon un gradient allant de la négociation d'un accord cadre avec des conditions particulières à la mise en réseau d'ateliers de transformation à la ferme en passant par la constitution d'un nouveau projet artisanal. Il en ressort que la capacité de différenciation et de renforcement de la compétitivité hors coût dépend souvent : d'une part de la **lisibilité de l'offre objectivée par un cahier des charges solides** (BIO ou BBC le plus souvent) : l'entrée dans une démarche de certification permet en outre le plus souvent de bénéficier d'un appui technique et organisationnel et d'autre part d'une capacité à investir progressivement, permettant de tester et développer le marché en parallèle. Deux freins principaux au développement de ses démarches ont été identifiés : i) **la rareté réelle ou entretenue de la possibilité de transformation à façon** ; ii) la difficulté de **positionnement** de ces démarches et d'articulation avec les autres signes officiels de qualité ou les circuits courts.

*Si Lactalis était malin l'usine qu'ils ont ici à 20 km où ils font du lait en bouteille ils pourraient gagner plus d'argent s'ils nous laissaient nous le vendre dans une GMS à leur place mais c'est pas dans l'ADN de la laiterie nous répond-on. (ferme BR 2, 2018)*

### **iv. Stratégie fonctionnelle : la maîtrise des coûts et flexibilité**

La stratégie fonctionnelle s'élabore en articulation avec les stratégies patrimoniales, d'entreprise et commerciale. L'efficacité étant un préalable à la productivité du travail et à l'investissement (IDELE, 2017), **la stratégie fonctionnelle est définie ici comme l'ensemble des moyens et possibilités d'action à court et moyen termes, sous-tendant les capacités d'action futures.**

Comme sous régime industriel, la capacité à opérer des choix technico-économiques à court et moyen termes dans un système « hérité » (niveau d'investissement et de compétence donné) reste au cœur de la stratégie fonctionnelle. Néanmoins, dans un environnement volatil, les choix technicoéconomiques ne visent plus l'optimisation mais la capacité à faire face aux aléas et à se saisir des opportunités. Le changement de contexte impose une évolution des compétences clés des éleveurs. La capacité d'adaptation à court terme (flexibilité) devient centrale. Les capacités cognitives mais aussi organisationnelles (facteur X de Liebenstein) apparaissent comme le premier levier pour faire face aux aléas qu'ils soient d'origine écologiques ou économiques. Il s'agit de doter son entreprise d'un système d'information ((Magne, Cerf et al. 2010, Magne, Cerf et al. 2012)) pour connaître en permanence ses performances et les conditions de l'environnement (opportunités et menaces) et pouvoir prendre des décisions éclairées. Alors que la stratégie d'entreprise, la stratégie commerciale et, la stratégie patrimoniale visent la construction de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, la stratégie fonctionnelle, en combinaison avec la stratégie de coopération, vise sa mise en oeuvre.

*« C'est connaître parfaitement ses coûts de production, c'est connaître les leviers qu'il peut activer si le contexte économique change, si le prix du lait monte, si le prix du lait baisse » « Je vous prends un exemple qui me fait dire qu'ils ne sont pas encore en mode gestion chef d'entreprise, en 2008, 2009, le prix du lait a fortement monté. Qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils ont cherché à faire plus de lait en mettant des concentrés, globalement. Je caricature, mais c'était ça. La performance économique n'a pas été beaucoup améliorée, alors que s'ils étaient restés à la situation initiale, qu'ils avaient continué à faire le même lait avec la même quantité de concentré, ils auraient gagné plus. Donc ils ont utilisé du concentré qui n'a pas été efficace économiquement. Ça, nous, on a refait un essai dans une ferme expérimentale où on montrait qu'augmenter la production laitière par vache en utilisant le levier concentré, ce n'est pas économiquement rentable, sur des systèmes base maïs en bâtiment. » (Amont BR 2, 2018)*

## Organisation du travail

*Sur un collectif de travail, on peut avoir des gens qui vont mieux se former sur tel ou tel domaine, donc on peut avoir des compétences diversifiées. (Amont SW 1, 2017)*

*elle et moi, on a l'objectif d'être polyvalent, c'est-à-dire quasiment pouvoir faire tous les deux tout. (ferme BR 5, 2018)*



*On ne gère pas un salarié comme un associé, et tu n'as pas le même goût et la même compétence pour le faire. Donc la compétence RH c'est sûr que dans les deux cas, avec des collectifs de travail qui s'agrandissent va devenir une compétence essentielle pour les élevages de demain, pour faire fonctionner un collectif de travail avec les nuances qui existent entre un collectif d'associés, un collectif avec plutôt du salariat, voire un collectif plutôt mixte. (Amont SW 1, 2018)*

*Alors ça a pas été facile, il a pas été facile à convaincre, j'ai été quelques mois à pointer tout seul et lui avec l'ancien système, j'ai dit si tu veux garder l'ancien système tu le gardes mais moi je peux pas noter, si j'arrive à 7h30 au lieu de 6h c'est pas une demi-journée de travail, enfin bref je considérais qu'on allait retrouver une liberté dans le travail et dans l'organisation en pointant et donc c'est ce qu'on fait en l'occurrence et arrivé au 5-10 décembre on commence à regarder s'il y a une différence entre nous deux et celui qui est en avance il prend des vacances en décembre et puis voilà mais c'est pour ça que je vous dis qu'on fait 2300 h c'est que je le sais (Ferme 2, 2018)*

### Alimentation des vaches : pivot de l'efficience du système

“Un système est dit flexible quand il a une forte aptitude à adapter le volume à la demande. La capacité à ajuster le système d'exploitation à la volatilité des prix permettra aux exploitants de sécuriser au mieux leurs revenus. Ces deux notions combinées définissent la flexi-sécurité des systèmes d'exploitations laitières” (Rubin 2013). Le casdar flexisécurité a mis en avant de multiples leviers d'adaptation à court terme (Rubin 2013). Nous mettons ici l'accent sur la **dimension systémique de ces leviers**. Des choix alimentaires équilibrés, basés sur la valorisation du fourrage, avec une intensification à l'animal modérée génèrent des marges de manœuvre et permettent de réduire les frais d'élevage. Les références mises en avant par l'Institut de l'élevage pour les systèmes de plaine sont des systèmes combinant herbe et maïs (dans la limite de 30 % de la SFP) et un objectif de production par vache de 9000 L ((Péchuza, Quenon et al. 2017) ; Entretiens).

*Les fabricants sont très forts pour vous faire acheter des produits très chers pour gagner quelques litres. Mais lorsque le prix n'est pas rémunérateur, c'est de l'argent perdu. (Ferme SW 4, 2018).*

*C'est que les systèmes les plus intensifs qui font le plus appel à globalement des protéines extérieures, ceux-là sont beaucoup plus sensibles aux aléas économiques, aux aléas de prix des intrants. Quand tout va bien, ils gagnent beaucoup parce qu'ils ont un litrage qui leur permet de dégager pas mal de revenus, mais quand tout va mal, ils perdent beaucoup aussi, alors que les herbagés, si le prix des intrants est faible, eux, ils ne vont pas gagner forcément plus parce qu'ils en utilisent peu (Amont BR2, 2018)*

*Pour l'énergie, on a le maïs et l'orge. Reste l'enjeu de la protéine. On gagne progressivement avec le semis de mélange et l'accroissement de la part de l'herbe. (SW 1, 2018)*

*« Ce qui va être important sur la conduite en général, c'est de bien avoir une place par vache à l'auge, d'avoir une alimentation distribuée à volonté, et ça, c'est des choses qu'on rabâche, mais qui ne sont pas toujours respectées. En termes de conseils techniques, là aussi ça paraît ringard, mais quand on va dans des élevages assez souvent, on voit des choses, on se pose pas mal de questions. » (Amont BR 2, 2018)*

#### Place de l'herbe dans le système

*« Maintenant, l'herbe représente quand même un atout économique pour la simple et bonne raison que ce fourrage est parfaitement équilibré pour des vaches laitières. Donc l'intérêt nutritionnel est à mettre au premier plan. » (Amont BR 2, 2018)*

*« Alors en pâturage, avec un mélange graminées légumineuses, il est parfaitement équilibré. En récoltant plus précocement, en semant des mélanges plus diversifiés, il y a toujours des solutions » (Amont BR 2, 2018)*

*« Quand l'herbe pâturée coûte 1, tous les fourrages qu'on va récolter vont coûter 4, les concentrés vont coûter 10. C'est très caricatural, mais ça marque un peu les esprits. Donc on ne demande pas à tout le monde de revenir aux pâturages, mais en tout cas à peut-être plus jouer sur la complémentarité herbe, maïs, pour faire moins appel aux concentrés » (Amont BR2, 2018)*

*C'est là l'ambiguïté sur ce type de récolte, on va dire l'adéquation entre le volume récolté et la qualité de ce qu'on récolte. Souvent, dans les systèmes laitiers, les éleveurs veulent du volume pour avoir suffisamment de stock, parfois légèrement au détriment de la qualité. Donc ça, ça joue sur la performance technique, donc économique. Parce que si vous récoltez moins de volume pour avoir plus de qualité, vous allez y aller plus souvent, ça va coûter plus cher en gazole et en temps de travail. (Amont BR 2, 2018)*

sur l'herbe pâturée, c'est le gaspillage. Le **gaspillage alimentaire peut être relativement important**, par exemple sur l'herbe d'automne, on a l'impression qu'elle ne vaut pas grand-chose d'un point de vue nutritif, or c'est faux. Du coup, cette herbe est souvent sous-valorisée, avec des conséquences économiques derrière. quand on recommence à mettre du maïs, on ne va pas le refermer au mois d'octobre, pour le rouvrir en décembre. (Amont BR 2, 2018)

L'intérêt des prairies dépasse aussi la question alimentaire et le seul monde agricole. En effet, le développement durable de l'élevage dans les territoires, relayé et encouragé par les politiques publiques, est fortement conditionné par la présence des prairies et le maintien du pâturage, reconnaissant aux prairies pâturées des intérêts multiples: **réservoir de biodiversité, lieu de stockage du carbone, sans oublier leur valeur esthétique pour le paysage** (Huyghe, 2009).

**Mais nous on y travaille, vraiment on veut avancer là-dessus parce qu'on veut travailler** et par exemple on vient de sortir **une porte de pâturage qui permet de comptabiliser le temps** parce que le tri on voit qu'il y en a le premier arrive là-dessus et comptabiliser combien d'heures par jour la vache est au pâturage. Oui ça c'est au bon vouloir de l'éleveur, aujourd'hui ils font **du pâturage 150 jours mais sur quoi ils se basent pour dire ça ?** (Amont BR 6, 2018)

### Gestion du troupeau (allotement et questions sanitaires)

Plusieurs stratégies ont été identifiées en matière de gestion du troupeau. On retrouve cette tension entre logique analytique et systémique. Certains éleveurs, dans les élevages de plus grande dimension le plus souvent, réalisent des lots homogènes le plus souvent par stade de lactation (le groupe le plus sensible (pic de lactation) accès à un niveau supérieur de complémentation ainsi qu'aux meilleures parcelles en cas de pâturage) ; d'autres jouent sur la complémentarité entre animaux et le gain de temps que cela génère. Les technologies de l'information (DAC, Robot) enfin permettent une individualisation à la marge.

Aujourd'hui, la **génétique est accessible à tout le monde**, sauf ceux qui repartent sur des croisements comme des croisements trois voies ou des choses comme ça, mais la génétique est un peu identique entre tous les troupeaux. (Amont BR 2, 2018)

On a mis dix jersiaires dans le troupeau pour les yaourts. Elle produit un lait plus riche. Elle est plus rustique aussi. Elles se sont très bien adaptées. Ce sont elles qui s'imposent. (Ferme SW 4, 2018)

« **L'allotement parfois, c'est s'embêter un peu aussi** parce qu'on aurait probablement sensiblement la même chose si on faisait un truc au complet.. La conduite au quotidien parce que ça veut dire que vous avez **deux rations à préparer, deux lots à gérer**, etc. Il faut vraiment bien le penser, il faut avoir le bâtiment adapté, il faut avoir le système de traite adapté, mais quand vous faites de l'âge, je ne vais pas dire que c'est deux fois plus d'ennuis, mais vous avez deux rations à faire, vous avez du travail en plus. Donc voir le salut de l'agrandissement à travers la création de lots, je ne pense pas que ce soit très judicieux. Vous avez encore une fois à travers le monde des systèmes qui gèrent 200, 300, 500 vaches dans un même lot, ça ne pose pas de problème. Par contre, ça rationalise le travail. (Amont BR 2, 2018)

On a fait venir un homéopathe du Canada. « Regardez vos vaches, est ce qu'elles ont l'air bien? **On les voyait tous les jours mais on ne voyait pas qu'elles étaient mal.** » Ensuite on a trouvé des homéopathes chez nous. On se soigne à l'homéopathie. Aujourd'hui les **dépenses de frais véto ne sont pas de plus de 3000 euros par an.** (Ferme SW4, 2018).

### Dégager de la trésorerie

La trésorerie apparaît comme un levier d'adaptation à la libéralisation. Les groupes d'appui dédiés et ayant permis de développement de tableaux de trésorerie, apparaissent comme un levier d'action.

On a fonctionné longtemps avec des marges de production laitière qui étaient très faibles donc maintenant on est obligé de fonctionner avec des marges de sécurité pluriannuelles et les augmenter sensiblement et ça c'est très compliqué à faire passer, à la fois dans les esprits et sur le principe. (Amont BR 5, 2018)

En situation de crise 2015-2016, on n'est pas peut-être aussi dramatiquement bas que certains de nos voisins mais on n'a pas été aussi élevé auparavant donc c'est le problème de la capacité à faire des réserves (CNIEL, 2018) de l'endettement élevé, fait partie des choses de la vie normale d'un entrepreneur qu'on voit pas forcément de la même façon chez nous

« Il faut que les mecs sortent de la trésorerie de leur ferme, il faut qu'ils dégagent du cash. On ne dégage pas assez de cash. Pourquoi on ne dégage pas assez de cash ? C'est parce que le prix du lait est peut-être trop bas, je ne suis pas loin de le penser quand même, on a un petit problème d'adéquation, mais aussi, je préférerais qu'ils mettent du cash de côté plutôt que d'investir dans le sixième ou le septième cheval à l'hectare. » Investir 1 million d'euros pour 800,000L de lait; 'est une espèce de disproportion. D'ailleurs, les producteurs de porc quand tu leur parles de leurs voisins laitiers, ils disent: « ils sont complètement fous » (Amont FR4, 2018)

## v. Stratégie de coopération

### CUMA désileuse

il y en a qui marche depuis un certain nombre d'années c'est les Cuma de désilage pour tout ce qui concerne la distribution de la ration de base et... il y a globalement le travail de groupe c'est à dire l'alimentation en commun avec une désileuse en commun, les assolements en commun... avec des remorques distributrices pour l'herbe, il y a quelques groupes comme ça. (Amont BR 5, 2018)

Les désilages en pratique c'est souvent dans des communes où il y a une certaine dynamique, avec des exploitations de même taille qui ont bougé à peu près en même temps et... des gens qui ont travaillé ensemble donc c'est pas chacun dans son coin. C'est plutôt des gens qui ont envie de bouger, c'est plutôt le profil des gens qui se développent ou qui ont envie de changer un peu leur structure (Amont BR 5, 2018)

des démarches collectives pour de la déshydratation de légumineuses, pour des travaux en commun autour de la récolte de luzerne ou d'autres légumineuses, de complémentarité avec des producteurs de céréales, par exemple, qui ont besoin à un moment donné de mettre des légumineuses dans leur assolement, donc on peut contractualiser des choses comme ça. Les producteurs de lait ont contractualisé pour mettre des légumineuses sur les surfaces des céréaliers, pour assurer les rotations, et du coup ils exploitent ces surfaces-là sur un contrat de quatre ans. Ça permet en local de favoriser l'autonomie de ces élevages Luz'co (Amont BR 2, 2018)

Il n'y a plus grand-chose en commun. On a du mal à travailler avec la CUMA. Et puis, en semis direct, il faut passer dans les champs au bon moment. On a acheté un semoir pour faire du semis de mélange. On a racheté un épandeur à fumier d'occasion aussi. (Ferme SW 4)

### Mutualiser le travail

je pense que du coup il peut y avoir une recherche de salariés en collectif, un mi-temps dans un élevage, un mi-temps dans un autre, ça peut permettre d'embaucher quelqu'un dans de bonnes conditions quand les élevages sont suffisamment bien rapprochés ou travaillent bien ensemble. (Amont BR 2, 2018)

il y a quelques groupes qui fonctionnent qui permettent de gagner en main-d'œuvre, après on va trouver aussi des groupements d'employeurs où des agriculteurs se regroupent pour embaucher un deux ou trois salariés en commun avec une organisation qui permet de mieux gérer cette main-d'œuvre, quelques-uns en place. Parce que sinon on se retrouve avec une personne à mi-temps, éventuellement il faut se trouver un autre qui va reprendre l'autre bout de mi-temps mais bon on se partage alors que si on se met à plusieurs avec un ou deux salariés déjà s'il y en a un malade c'est plus souple et on arrive à mieux spécialiser les gens, à être mieux organisé. (Amont BR 5, 2018)

On en a quelques-uns qui se sont développés, après globalement il faut vraiment trouver des producteurs qui sont motivés sur ça, c'est des projets qui ne fonctionnent que si en face on a une vraie motivation, à la fois pour travailler ensemble ou pour s'organiser ensemble et d'embaucher des salariés. Mais quelque part cette façon de faire permet de se soulager aussi des contraintes administratives qui vont avec, c'est à dire que on se soulage de la main-d'œuvre mais on a pas en plus la gestion de la main-d'œuvre puisqu'on peut la déléguer, c'est souvent tout ce qui est payé, suivi administratif peut être fait par quelqu'un d'autre parce que c'est une des contraintes de l'embauche c'est quand même la gestion du personnel, la lourdeur administrative pour un salarié ou la moitié d'un salarié au final, le temps gagné est en partie consommée par la lourdeur administrative qui va avec. (Amont BR 5, 2018)

oui, c'est quand même plutôt le même profil, des gens qui vont un peu de l'avant qui sont plutôt innovants. (Amont BR 5, 2018)

Quelqu'un qui était à 30 kilomètres d'ici, c'est le choix qu'il a fait. C'est-à-dire que plutôt que de se regrouper avec son voisin, il a dit « non, d'abord je ne suis pas capable de supporter quelqu'un, je me connais » et puis, par contre, il a fait un choix, pas pour travailler, ils ont chacun leur robot, et ils ont accès, quand il y en a un qui est absent, donc qui est d'astreinte, il gère le sien. C'est-

à-dire qu'ils ont accès aux données de l'élevage, ça nécessite quand même une ouverture d'esprit, de transparence et comme il dit « il m'arrive d'être absent, j'appelle mon collègue. En fait je suis absent cet après-midi, **je te transfère les alertes** » (Amont FR 4, 2018)

Mutualiser la réflexion : de nouveaux collectifs

Les personnes avec qui on échange ? **Des agriculteurs qu'on retrouve toujours aux réunions (semis direct, bio) car ils sont critiques. Ils souhaitent se réapproprier leur métier.** (Ferme SW 4)

## vi. Performances

### Performances économiques

Il y a souvent une confusion entre la performance de l'entreprise (sa capacité à équilibrer ses comptes) et, ce qui tend à être considéré comme une performance sociale, la capacité de l'entreprise à rémunérer le travail du chef d'exploitation. Les instituts techniques et les centres de gestion mettent en avant trois niveaux de performance : marge de sécurité, équilibre annuel, équilibre pluriannuel. L'EBE par UTA associé ne rend pas compte de la capacité de l'exploitant à se rémunérer (Cf. Annexe 3). Les exploitations les plus endettées sont plus exposées à la volatilité ; deux exploitations bretonnes sur les 5 étudiées avec un résultat courant négatif en 2016. La productivité du travail évaluée en termes de milliers de litre par UTA n'est pas une garantie de succès économique. Dans les exploitations étudiées, le niveau de capital au 1000L est relativement proche d'un système à l'autre et supérieur à la moyenne FADN et aux données de cas type. Le taux d'endettement apparaît inversement proportionnel à la part d'herbe dans la SFP. Les exploitations apparaissent d'autant plus dépendantes aux aides qu'elles sont en phase d'investissement et ne sont pas engagées dans des démarches de qualité. **Le rôle de ces démarches (BIO ou CantAveyLot) dans la stabilisation de la valeur ajoutée captée est frappant.**

*« nous on a une vision très économique donc ce qui nous intéresse c'est est-ce qu'on gagne sa vie à travailler et est-ce qu'on arrive à équilibrer les comptes » (Amont BR 5, 2018)*

*pour schématiser le prix d'équilibre sur une base de rémunération forfaitaire moyenne autour de 24 000 € par UTH, ça sort à 360 en moyenne avec un écart de plus de 100 € entre on va dire les 10 % meilleurs et plus faibles. Sur les dernières années on est, la moyenne est au-dessus, **on arrive pas à rémunérer à hauteur des 24 000, c'est plutôt... je sais pas, enfin beaucoup plus bas** (Amont BR 5, 2018)*

*“tout dépend notamment du niveau d'EBE qu'on va sortir sur l'exploitation et du niveau de remboursements bancaires et de prélèvements privés obligatoires que l'on constate dans l'entreprise.” (Amont BR 5, 2018)*

*C'est toute la difficulté, c'est à dire que vous avez des gens qui sont bloqués structurellement depuis de nombreuses années et qui maintenant n'ont plus l'intention d'évoluer en termes de taille, par choix ou par contraintes, mais les deux existent, certains ne veulent pas bouger en termes de volume, ils estiment qu'ils ont assez ou en tout cas qu'ils peuvent poursuivre leur carrière de cette façon-là. Et là-dedans on a des gens qui ont des niveaux de productivité du travail qui sont parfois insuffisants et donc des rémunérations potentielles du travail qui vont être parfois insuffisantes. (Amont BR 5, 2018)*

### Performances sociales

Les éleveurs aspirent au delà d'une rémunération descente à des conditions de vie qui leur permettent de vivre en adéquation avec la société ; un travail qui leur permette de ne pas travailler lorsqu'ils sont malades mais aussi de prendre des congés et des week-ends. Tous les éleveurs rencontrés mettent l'accent sur la nécessité de se libérer du temps pour penser. La performance sociale par le temps libéré et le degré d'ouverture sur la société est aussi un levier pour innover et s'adapter et ainsi renforcer de la performance économique.

*Il a confié son exploitation laitière à ses deux salariés avec un point tous les lundis matins au téléphone. Il faut être culotté quand même ! (Amont FR 4 2018)*

*« nos outils s'inscrivent complètement dans le projet, dans ce qui va se passer demain et là par contre le gros inconvénient de l'élevage laitier en agriculture c'est le métier, l'élevage laitier c'est le métier le plus ingrat, pourquoi dans les autres régions de France il y a pas de lait parce que c'est ingrat le lait, enfin c'est des vaches, c'est des animaux, c'est compliqué, demandez à un céréalier de faire des vaches laitières jamais il fera des vaches laitières, et nos outils justement répondent à... (Amont BR 6, 2018)*

*il est beaucoup plus autonome, c'est à dire que c'est une gestion par exception, c'est à dire qu'un système de traite traditionnel la majorité, et aujourd'hui on représente encore que 10 ou 15 % des éleveurs donc il y a un boulevard mais tout éleveur qui a un système de traite traditionnelle il passe matin et soir toutes ses vaches entre ses mains. Là c'est une gestion par exception donc lui il va s'occuper que des vaches dont il a besoin, (Amont BR 6, 2018)*

*Vous allez faire le travail avec cette dame-là, vous allez faire le travail elle est équipée d'une salle de traite, vous passez 2h au milieu de la fosse avec des chaleurs comme il fait c'est infernal. Là vous allez chez elle ce soir elle fait le travail en 1/2h, 3/4h, donc en termes d'autonomie oui. Je sais pas si ça répond? (Amont BR 6, 2018)*

### Performances sociétales

Les enjeux sociétaux semblent perçus par l'ensemble éleveurs. Trois configurations sont identifiées :

- ceux pour qui l'environnement reste un enjeu secondaire, Les synergies entre performances économiques et environnementales dans ces systèmes le plus souvent intensif à l'animal résident dans l'implantation de cultures dérobées et la maîtrise de l'usage des pesticides (glyphosate sur le maïs notamment).
- ceux qui ont mis en place une démarche innovante sur le plan technique (cultures de mélange, semis direct) se traduisant par une meilleure valorisation des services écosystémiques, avec des répercussions y compris parfois sur la conduite du troupeau (désintensification et gestion préventive de la santé) et enfin,
- ceux que la différenciation conduit à faire évoluer leurs pratiques techniques, non seulement par ce qu'elle fournit un cadre et un accompagnement mais parce qu'en rémunérant mieux elle redonne envie d'innover.

Le maintien de prairies, notamment permanentes, dans les surfaces fourragères de produire à l'échelle du bassin versant diffèrentes aménités et services écosystémiques : préservation de la biodiversité des espèces de graminées prairiales, provision d'habitats pour la faune, amélioration de l'infiltration d'eau, contribution à la recharge des nappes, réduction de l'érosion des sols, ou encore régulation climatique grâce à la réduction du carbone atmosphérique et à son stockage dans les sols. L'accès au pâturage apparaît aussi comme un élément central du bien être animal. En outre, l'herbe est l'aliment équilibré et économique puisqu'il permet de réduire l'achat d'aliments concentrés à l'échelle de l'exploitation. Les travaux réalisés avec les éleveurs du Réseau Agriculture Durable (RAD) montrent que des systèmes laitiers herbagers permettent d'avoir de meilleurs revenus (+ 14 %) malgré un produit brut plus faible (- 20 %) grâce à une gestion plus économe (- 30 % en engrais et en énergie, - 80 % en pesticides) que des systèmes à forte proportion de maïs (Le Rohellec *et al.*, 2009). Ces systèmes herbagers permettent aussi de maintenir de davantage d'emplois locaux même en intégrant l'amont et l'aval (Garambois, 2011). Si on y ajoute les bénéfices attendus pour l'environnement, la biodiversité et le paysage, le bilan devient largement positif pour la société (IDDRI, 2018). Néanmoins, si ces systèmes herbagers se maintiennent, ils ne se généralisent pas.

Toutefois, la valeur économique de l'herbe est reconnue y compris dans les systèmes intensifs et la robotisation ne semble pas un obstacle à la valorisation de l'herbe (pâturée et / ou récoltée).

*Qu'on prend pour l'empreinte environnementale, parce que dès qu'on ramène ça aux mille litres, les systèmes les moins productifs sont un peu pénalisés. Mes collègues de l'environnement en parleraient mieux, mais clairement, dès qu'on a des vaches à 10, 11 ou 12 000 litres, on dilue... (Amont BR 2, 2018)*

*c'est que l'intérêt de l'agriculteur, combien ça lui rapporte, combien ça lui coûte donc quelque chose qui est bien à produire mais qui rapporte rien bien sûr on va le regarder mais avec beaucoup de perplexité – je pense que les banques sont à peu près dans le même état d'esprit : il y a ceux qui phosphorent dans les bureaux et puis il y a ceux qui sont sur le terrain avec des gens qui ont*

déjà bien du mal de faire leur boulot et d'équilibrer leur compte et donc la priorité c'est déjà l'économique, je suis désolé de parler crûment de cette façon-là mais si on met pas une valeur à la performance environnementale, au produit environnemental on s'applique à respecter la loi (Amont BR 5, 2018)

Robot et bien être animal

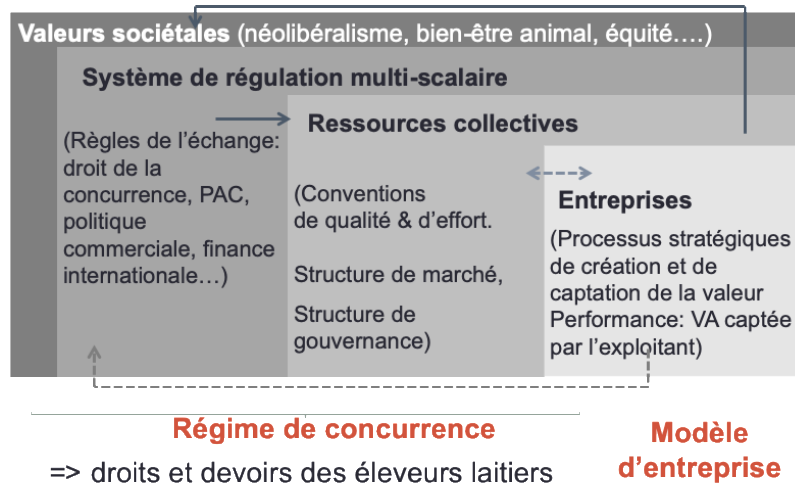
Quand on a mis le robot ici en 2009. Tout le monde nous a dit. **Ah oui mais les robots de traite. On connaît plus nos vaches...** et en fait, **cela a été tout le contraire.** Quand on rassemble nos animaux pour la traite: hop c'est l'heure. Tout le monde rentre on les parque. Tac; tac; tac. Alors que là le rapport est complètement différent. On va parmi elles non-pas pour les forcer à faire quelque chose. On peut passer **moi je les caresse.** Quand j'y allais pour passer l'huile essentielle, car il y en a certaines qui étaient infectée chronique. Et j'ai passé pour baisser le taux cellulaire. Je n'avais pas besoin de les prendre. Dans la logette, dans le milieu. La vache elle s'en fout. Et ce rapport là... (Ferme BR 3, 2018)

Parce que quand j'étais en salle de traite **je pousse mes vaches, je stresse mes vaches, là mes vaches elles font leur life, elles font vraiment leur vie, je les laisse faire, il y a en je les touche jamais donc elles font leur parcours et quand je les poussais je les poussais le parc d'attente était là donc elles restaient 2h debout stressées serrées, quand il fait chaud c'est pas agréable, l'éleveur qui s'énerve aussi quand il y a des mouches, deux fois par jour, donc ça fait 4h.** (Ferme BR 4, 2018)

**V. COMPARAISON ET IDENTIFICATION DES VERROUS ET LEVIERS ACTIVABLES POUR RENFORCER LA COMPETITIVITE DE DIFFERENTS MODELES D'EXPLOITATIONS LAITIÈRES.**

Il s'agit dans cette partie correspondant à la tâche 3 d'intégrer les connaissances produites aux différentes échelles (politiques publiques, dynamiques économiques et entreprises laitières) et de réaliser une comparaison systématique entre les 4 territoires étudiés.

L'articulation des concepts de régime de concurrence et de modèle d'entreprise élaborés constituent un cadre d'analyse multiscalaire de la transformation du secteur (figure 36). Ils **permettent de penser, d'analyser et potentiellement d'accompagner la coévolution entre entreprises laitières et secteur.**



**Figure 36 cadre d'analyse dynamique et multiscalaire de la transformation du secteur**

Cette partie est structurée en 3 sections. Dans un premier temps, nous analyserons les différentes composantes du changement. Ensuite nous ferons le point sur les marges de manœuvre individuelles et collectives qui en résulte pour les exploitations laitières. Enfin, la comparaison avec l'Allemagne nous permettra d'identifier les verrous et de proposer des leviers d'action dans le cas français.

## 1. Caractériser le changement de contexte pour se doter d'une capacité d'action

Caractériser la crise est un préalable pour s'adapter. Cette crise a déjà été définie comme crise structurelle de surproduction liés à un surinvestissement (Chatellier 2016, Pouch and Trouvé 2018 ). Nous tentons d'en préciser les ressorts au travers d'une analyse mésoéconomique en termes de régime de concurrence. Le régime de concurrence est un arrangement institutionnel de dispositifs de coordination qui sépare les domaines de coopération et de concurrence sur un marché (cf. B-II). Il résulte de l'action coordonnée de trois types d'acteurs : privé, collectif et public. Le régime de concurrence encadre les stratégies concurrentielles dans la mesure où il définit les droits et les devoirs des différents acteurs.

*This time, a structural crisis is involved, which is characterized by : i) the fact that the crisis lasts more than a year; ii) An accelerated rate of long-term income decreases that cannot be contained or reversed by market organizational rules; and iii) The fact it is underpinned by a socially unacceptable dimension calling into question the foundations of the previously adopted productive paradigm, and the allocation of production factors between industry actors. (Pouch, 2018 #972 ; p5)*

*The current crisis is characterized by overproduction resulting from an overinvestment dynamic that began in the middle of the 2000s, linked to an anticipated final demand far greater than what it is today. (Pouch, 2018 #972 ; p5)*

Le concept de régime de concurrence est d'inspiration régulationniste mais se focalise sur la forme institutionnelle de la concurrence. Le mode de concurrence et sa gouvernance sont raisonnés à partir des quatre institutions clés du marché proposées par Fligstein (1996) : règles de l'échange, structures de gouvernance, conceptions de contrôle et droits de propriété. Dans une perspective institutionnelle, considérant le marché comme un construit historique, il s'agit de caractériser les ressorts institutionnels et les dynamiques économiques de la transformation du secteur : i) caractérisation du régime passé, ii) raisons de son entrée en crise et iii) perspectives d'évolution. Nous repartons d'un premier travail de caractérisation des régimes de concurrence sur la période 1968-2008 (Dervillé, 2012). Nous poursuivons ici ce travail par l'analyse des pressions internes et externes à l'origine de l'entrée en crise du régime industriel et se traduisant par l'amorce d'une transition vers un nouveau régime. Les tensions en cours entre visions alternatives du régime émergeant, sont présentées ici sous la forme de deux archétypes polaires du régime post-industriel émergeant : biotechnologique et agroécologique.

### i. Entrée en crise des régimes de concurrence industriels

La figure 37 recense les supports publics et collectifs à la régulation du secteur sous régime industriel. Deux périodes sont distinguées.

#### Régime industriel avant 1984

De 1960 à 1984, le régime de concurrence est industriel. La modalité de contrôle de la concurrence est sectorielle. Le **contrôle de la concurrence** du marché laitier s'appuie largement sur une politique commerciale forte, qui a permis de séparer les marchés agricoles européens des marchés mondiaux. Le secteur laitier bénéficie d'une Organisation Commune de Marché qui contraint la logique de marché et fait en sorte que le revenu des agriculteurs ne dépende pas du seul jeu de la concurrence mais se trouve garanti pour tout exploitant atteignant le standard professionnel (Barthélémy, 2000). L'État intervient directement dans la fixation des prix et des qualités. Il soutient aussi les revenus agricoles par le développement d'un régime fiscal et social (retraite) et par un accès au crédit renforcé (Allaire et Boyer, 1995). La capacité d'organisation collective est corporatiste. L'interprofession laitière créée en 1969 pour mettre en œuvre la loi Godefroy sur la qualité du lait y participe. Le rôle des industries et de la profession agricole dans l'intégration des échanges est légitimé par l'État.

Sur le plan des **activités économiques**, la période est marquée par la diffusion du modèle productiviste fordiste au secteur laitier. La diffusion du fordisme en agriculture n'est pas totale en raison de la spécificité des dispositifs institutionnels (politique de marché et des politiques socio-structurelles nationales) et des particularités du secteur agricole (éclatement de la

production, possibilités d'économies d'échelle limitées et mécanisme d'innovation complexe distribué). Néanmoins, les principaux principes de gestion du fordisme industriel sont adoptés (Allaire, 2002) : i) dissociation des activités de conception, de production et de commercialisation (concevoir puis produire et organiser le travail) ; ii) rationalisation du travail, artificialisation du milieu, mécanisation des activités, intensification en capital et spécialisation des systèmes ; iii) production à un coût décroissant de biens standardisés de qualité minimale (seuil) du fait d'économies d'échelle ; iv) vente de ce que l'on sait produire, offre qui rencontre d'autant plus facilement une demande que la période est marquée par un fort accroissement des niveaux de vie. La **convention de qualité adoptée est fondée sur de la standardisation des produits agricoles et agro-alimentaires**. La **convention de productivité adoptée sur la période vise à l'accroissement de la productivité par la substitution du capital au travail et les économies d'échelle dynamiques** (par la spécialisation des exploitations, des entreprises et des territoires).

**De nouvelles identités émergent.** Les exploitations agricoles restent familiales mais se concentrent sur la production d'un nombre limité de produits agricoles bruts. Les activités amont (production d'intrants) et aval (fabrication de produits alimentaires) se sont industrialisées, marquant le passage **d'une économie agricole à une économie agro-industrielle** (Malassis, 1977). Le secteur laitier qui permet une intensification de la production sur de petites surfaces est particulièrement concerné par cette évolution. Elle permet à des agriculteurs peu dotés en capital de sortir d'une certaine marginalité (Mundler 2012 ; Müller 2016). Les éleveurs se conformant aux normes imposées par le statut professionnel bénéficient d'un accès au marché à un prix garanti.

**Figure 37 : Transformation et entrée en crise du régime de concurrence industriel français**

	Régime de concurrence industriel		Dispositifs de coordination sous pression
	Extensif (1960-1984)	Qualitatif (1984-2008)	2008...
Règles de l'échange	Politique commerciale Qualité du lait standard	Mise en place du système de quota Politique de la qualité spécifique	Suppression. Budget PAC en question. Maintien: nouvelles attentes sociétales non saisies
Conception de contrôle	Qualité sanitaire Croissance extensive, économies d'échelle et gains de productivité	Qualités sanitaires + fonctionnelle et identitaire Combinaison économies de gamme et économies d'échelle ; concentration	Diversification des qualités : fonctionnelle, terroir, environnementale, terroir, santé, éthique, sociale.. Concentration et dualité du tissu productif
Structure de gouvernance	Renforcement du rôle des structures professionnelles (CDOA) et interprofessionnelles génériques (CNIEL)	Apparition progressive de travaux sur les formes alternatives de production (BIO)...	Interprofession en question. OP faibles. Syndicalisme inadapté.
	Appui centré sur la technique majoritairement intensive en capital. Emergence de collectifs marginaux (CEDAPA, syndicat produits)	Développement des collectifs spécifiques: herbagers, BIO et AOP	Entrée disciplinaire problématique Multiplication des démarches "producteurs"
Droits de propriété	Accès au marché à un prix rémunérateur garanti aux entreprises respectant les standards professionnels	Rente quota	Baisse et volatilité des prix
		Rente qualité AOP et BIO	Eclatement des conditions d'accès au marché
		Rémunération des services environnementaux	Rente qualité AOP, BIO + qq démarches producteurs Problème d'efficience des soutiens directs

### Tournant qualitatif 1984

En 1984, la rupture est institutionnelle. Avec la création de droits à produire, les modalités d'échange du lait et des produits laitiers se trouvent radicalement modifiées. L'instauration d'une restriction de l'offre atténue les effets de l'affaiblissement de la politique commerciale initiée à partir de 1995. L'entrée en crise du régime d'accumulation fordiste à la fin des années 1970 est également progressive.

De 1984 à 2008, le secteur passe d'un régime d'accumulation extensif à régime plus qualitatif qui génèrent des tensions entre opérateurs de la filière pour capter la valeur créée. L'accroissement du niveau d'éducation et l'arrêt de l'indexation des salaires sur la croissance conduisent en effet à une individualisation des modes de consommation sur laquelle les opérateurs s'appuient pour créer de la valeur par la différenciation. Par ailleurs, les crises sanitaires des années 1990 et la prise de conscience des enjeux environnementaux s'accompagnent d'une remise en cause des qualités industrielles. Au côté de la qualité intrinsèque et fonctionnelle des produits, cette période est marquée par l'émergence de la qualité identitaire des produits, un type de qualité qui appréhende le produit dans sa globalité (mode de production compris).



Les indications géographiques sont reconnues au niveau européen (1990), puis partiellement au niveau international (ADPIC, 1995).

L'État continue de jouer un rôle dans l'organisation des échanges de lait au travers notamment du système quota. La politique de la qualité, en institutionnalisant des signes de qualité encourage les démarches collectives d'organisation du contrôle de la concurrence. Cependant, le poids de ces démarches collectives reste limité en volume (15% du secteur en 2008). En limitant le rôle de l'Union européenne comme acheteur en dernier recours, les réformes de la PAC vont néanmoins dans le sens d'une réactivation du marché. **Les supermarchés en maîtrisant le passage du prix de gros au prix de détail et en coordonnant l'intégration des marchés mondiaux par l'élaboration de standards privés deviennent les capitaines de l'industrie agroalimentaire** (Busch, 2011). Toutefois, **l'élaboration et l'évolution de l'accord interprofessionnel et la continuité des soutiens accordés aux produits industriels ont permis de rémunérer au même niveau le lait transformé en produits industriels et celui transformé en produits de grande consommation**. Ainsi tous les producteurs quels que soient les débouchés de leur entreprise de collecte bénéficient du même prix de base. **Cet accord interprofessionnel constitue un outil central de contrôle de la concurrence dans le secteur laitier français**. Il limite à la fois la concurrence entre producteurs vis-à-vis des transformateurs et entre transformateurs vis-à-vis des producteurs (Dervillé, 2012).

Les droits de propriété intangible associés à l'échange de lait semblent donc de fait dans la majorité des cas lié à la politique européenne de rationnement de l'offre et à sa mise en œuvre française à deux échelles nationales et départementales. La composante territoriale du contrôle de la concurrence se renforce néanmoins. La capacité d'organisation collective s'articule à la fois autour de ressources génériques (quotas) et de ressources spécifiques (cahiers des charges).

À partir des années 2000, le syndicalisme majoritaire (FNSEA) cherche à réadapter son modèle de développement aux pressions socioéconomiques contemporaines, aux nouvelles attentes de la société et aux nouvelles normes environnementales (Ansaloni et Fouilleux, 2006). Mais il s'agit plus d'une adaptation à la marge du modèle conventionnel accompagné de sa requalification (agriculture raisonnée par exemple), que d'un changement de référentiel. Les externalités environnementales négatives restent fortes. Les rentes quotas et interprofessionnelles continuent d'assurer la stabilité d'accès au marché des producteurs. Leur fonction principale reste productive et appuyée à des compétences techniques.

### 2008 : régime industriel sous pression et entrée en crise

Les transitions économiques sont des processus au long court. Des éléments de la crise actuelle sont déjà en germe dans le régime industriel (tournant qualitatif notamment). Mais, encore marginaux, ils n'avaient pas conduit à sa déstabilisation. Les deux principales forces de changement sont : la libéralisation des marchés d'une part, l'évolution des demandes sociétales d'autre part.

La libéralisation du marché laitier européen a débuté en 2003, elle s'est achevée en 2015 suite à une période intermédiaire de hausse progressive des quotas laitiers entre 2008 et 2015. La pression exercée par la libéralisation, et notamment l'effondrement des cours en 2008-2009, a été ressentie d'autant plus durement qu'elle faisait suite à une période favorable caractérisée par des prix élevés avec une perspective de croissance mondiale forte qui avait suscité des investissements conséquents. En France, la libéralisation s'est en outre traduite par une entrée en crise des outils de régulation collectifs professionnels et interprofessionnels. La remise en cause de l'accord interprofessionnel sur le prix du lait en 2008 puis progressivement de la définition collective de la qualité du lait se traduit par une fissuration du projet collectif. En d'autres termes, l'organisation collective des producteurs et de la filière qui s'était fédérée autour de la gestion durable des droits sociaux issus de la PAC entre en crise du fait de leur affaiblissement.

La seconde force fédératrice du régime de concurrence industriel résidait dans sa dynamique collective d'innovation avec des investissements communs dans la recherche agronomique visant à soutenir les gains de

productivité. Elle se trouve elle aussi mise sous pression de part la baisse des engagements publics (en témoigne la privatisation de la génétique animale) d'une part et l'évolution des attentes sociétales d'autre part. La montée en puissance des enjeux environnementaux et la transition vers un mode de développement moins prédateur a débuté avec la publication de *the silent spring* (Carlson, 1962) et s'est intensifiée avec la publication du rapport Brundland (1987) sur le développement durable. Pour les filières animales et le secteur laitier, les choses se sont accélérées avec la publication *the long shadow* (Steinfeld, Gerber et al. 2006). La manne que représentait pour certains la transition "au sud" vers un régime alimentaire plus riche en protéine animale apparaît comme non-tenable. Elle est d'autant moins souhaitable que les controverses liés à l'impact négatif de la consommation de produits animaux sur la santé (cancer, maladies cardiovasculaires, allergies alimentaires...) se développent depuis les années 1980 (Combris *et al.*, 2011) et touche aussi aujourd'hui le secteur laitier (Norat et Riboli, 2003; Michaëlsson *et al.*, 2014). Une diversité de stratégie de différenciation (environnementale, bien-être animal, équité) émerge pour apporter une réponse à cette crise de valeur et tirer partie par la même occasion de l'individualisation des modes de consommation. Toutefois, en l'absence de régulation publique, le risque est grand de voir ces opportunités de marché captées par les acteurs mondiaux de la transformation et de la distribution notamment, privant ainsi les citoyens d'un droit de regard et les producteurs d'opportunités de création de valeur.

Ainsi, la crise actuelle concerne à la fois le mode de régulation et le régime d'accumulation. En termes régulationnistes, il s'agit d'une crise du mode de production. Or dans les phases de transition, les opérateurs font plus que de défendre leur position face à leurs concurrents, ils cherchent à faire advenir le mode de concurrence qui les avantage (Fligstein, 1996). Les différents types acteurs sont ainsi engagé dans une bataille à la fois économique et politique pour se saisir des opportunités associées au changement et faire advenir le mode de contrôle de la concurrence qui les avantage.

## **ii. Des institutions et organisations favorisant l'adaptation à la libéralisation en Allemagne**

L'analyse en termes de régime de concurrence de la transformation du secteur laitier allemand, permet d'identifier des similitudes et des divergences dans la structuration des activités économiques sur un pas de temps long. La mise en œuvre de la politique agricole commune est au cœur des similitudes. Toutefois les règles précédant cette période commune continuent de façonner les modalités de pensée et d'action. Ainsi, le marché administré sous régime Nazi (*Reichsnährstand* en 1933) a façonné le partage des tâches et les relations entre agriculteurs et laiteries. En outre, la réunification entre les deux Allemagnes suite à la chute du mur de Berlin (09/11/1989), s'est traduite par une inflexion de la politique agricole allemande et une divergence avec les choix français.

Ainsi, aux deux dates clés communes avec le régime de concurrence industriel français (1968 et 1984), une autre période charnière émerge en Allemagne avec la réunification. C'est ce tournant libéral mis en œuvre dans un marché administré, ainsi que la réactivation des règles qui l'avaient précédé, qui aurait permis l'adaptation plus rapide du secteur laitier allemand à la libéralisation du marché (Trouvé et al. 2016 ; Pouch et al. 2018 ; Lambaré et al. 2018). Les ressorts de cette adaptation sont de plusieurs types identifiés ci-dessous.

Premièrement, **l'identité professionnelle des exploitations laitières allemandes apparaît moins normée**. Le syndicalisme allemand s'est centré sur une mission transversale de négociation des prix. Il ne s'est pas organisé par production et n'a pas pris part au contrôle des structures comme ce fut le cas en France. De ce fait, la primauté de la fonction technique des exploitations allemandes a probablement été moins marquée. En outre, la filière, comme de structuration de l'action collective, n'a pas été institutionnalisée à la différence du cas français (Dervillé et Fink-kessler, à paraître, 2019). En l'absence de cadre sectoriel national fort, **les exploitations ont évolué avec leurs entreprises**, le plus souvent à l'échelle du Land.

Deuxièmement, les choix contrastés dans la mise en œuvre du régime quota n'ont pas autant freiné les évolutions structurelles. Les relations entre éleveurs et laiteries établies par la loi de 1933 n'ont pas été remises en cause (Dervillé et Fink-Kessler, 2019 à paraître). Les organisations de producteurs ont ainsi pu être réactivées rapidement

à la sortie du régime quota. En outre, avec la création d'un marché de quota (1999), de plus en plus étendu (2007), **la spécialisation des exploitations et des territoires s'est poursuivie** en Allemagne.

Troisièmement, le caractère fédéral allemand se traduit par **une structuration régionale forte des dynamiques économiques et des choix politiques**. Les histoires laitières du Nord et du Sud de l'Allemagne sont contrastées, tant en matière de savoir-faire que d'insertion sur les marchés. Au nord, la tradition est beurrière et fortement connectée au commerce international. Au Sud, la tradition est plus fromagère et l'insertion commerciale plus régionalisée (Italie, Autriche, Slovaquie) (Fink-Kessler, 2013 #1098). Les structures de conseil et leur orientation sont également contrastées. Au nord, la race laitière est la Frisonne, mêlant de sang Holstein. Au Sud, les éleveurs travaillent une race mixte : la flekvieh. Cette orientation de marché différenciée s'est traduite par un prix du lait au Nord plus bas qu'au Sud de l'Allemagne sur longue période, qui a favorisé le maintien de structures plus étroites et diversifiées au Sud alors que la spécialisation et les économies d'échelles étaient plus marquées au Nord. La Bavière a en outre mis en place une politique agricole régionale ambitieuse, avec des budgets et des mesures spécifiques, complémentaires des dispositifs PAC. Elle a ainsi pu soutenir un modèle agricole territorial, avec des exploitations diversifiées de petite taille favorisant l'entretien de l'espace et l'attrait touristique de la région. Ainsi, les ressources auxquelles ont accès les éleveurs sont différentes au Nord et au Sud. Les modèles d'entreprises, les structures de gouvernance et dans une certaine mesure les règles de l'échange sont différentes.

Quatrièmement, la réunification de l'Allemagne dans les années 1990 s'est traduite par **un tournant libéral** de sa politique agricole, marquant l'entrée dans ce que l'on qualifie ici de régime industriel libéral. C'est la fin de la priorité donnée à l'agriculture familiale. La diversité des formes d'exploitation est reconnue et bénéficie de soutiens. **La primauté de la fonction économique de l'entreprise est affirmée. La maîtrise des coûts de production devient le cœur de la formation des agriculteurs** (Entretiens). La coexistence entre modèles de production s'est progressivement organisée. Agrandissement et accroissement de la productivité animale et du travail pour faire face à la concurrence mondiale pour les uns et orientation vers l'agriculture biologique ou la diversification pour les autres. Cette divergence des trajectoires a en outre été structurée spatialement : le développement de la production laitière biologique se concentrant au sud de l'Allemagne. Des politiques publiques ont été mises en place pour favoriser cette adaptation : i) uniformisation rapide des soutiens directs PAC, ii) soutien à l'investissement conséquent, accessible et régionalisé ; iii) anticipation de la sortie des quotas et aide à la structuration collective ; iv) soutien massif et continu à l'agriculture biologique ; v) appui au développement rural. Par ailleurs, l'Allemagne a retardé sa mise en conformité avec la directive nitrates, ce qui a donné, de fait, un avantage concurrentiel aux éleveurs laitiers allemands.

Cinquièmement, **les choix de politiques publiques, en faveur du développement durable et de l'innovation favorisent la création de valeur sur les territoires**. Les crises sanitaires se sont traduites dès les années 1990 par un soutien conséquent à l'agriculture biologique et un appui à la structuration de ses opérateurs. Ainsi l'Allemagne bénéficie pleinement de la forte croissance de ce segment de marché. L'impact de la politique énergétique est ambivalent. Les premiers soutiens à de petites unités de méthanisation et au photovoltaïque ont permis aux éleveurs d'accéder à des compléments de revenus conséquents et ont ainsi contribué à l'adaptation à la volatilité des prix de marché. D'autre part, l'évolution vers de plus grosses unités de méthanisation, s'est traduit par un accroissement des coûts du foncier et un bénéfice restreint pour les agriculteurs.

Sixièmement, le secteur laitier bénéficie de la **bonne situation économique générale de l'Allemagne**. L'accès au crédit semble favorisé. La flexibilisation du marché du travail avec les mini-jobs donne également une certaine souplesse d'organisation aux exploitations laitières. En outre, la densité de la population allemande et **l'interpénétration entre tissus rural et urbain** favorise une certaine ouverture du monde agricole offrant des opportunités d'emplois et / ou d'embauche de salariés. Cette perméabilité favorise la circulation d'information et contribue vraisemblablement à l'innovation. Il est aussi vraisemblablement favorable au bouclage des cycles.

L'articulation entre dynamiques économiques contrastées et politiques publiques a permis une différenciation régionale du régime de concurrence industriel laitier. Les droits et les devoirs des éleveurs laitiers allemands diffèrent spatialement. La coexistence de la diversité de modèles productifs semble ainsi assurée par une

séparation partielle des espaces de concurrence. **La différenciation régionale des régimes de concurrence apparaît comme une adaptation à la libéralisation du marché laitier européen. Il permet aussi de répondre partiellement aux attentes sociétales en favorisant la coexistence de systèmes laitiers diversifiés et notamment le développement de l'agriculture biologique** (5% de la production laitière nationale contre 2% en France avec pour objectif affiché d'atteindre 20% de la SAU). Toutefois, les entretiens réalisés révèlent que ces atouts apparaissent encore insuffisants pour permettre aux exploitations de gérer la volatilité prix qui leur est transférée. Par ailleurs, la moindre structuration sectorielle et le pouvoir de marché de la distribution -discounter notamment- expose au risque d'une privatisation des stratégies de différenciation (sans OGM, bien-être animal...), avec un risque de banalisation et de perte de contrôle pour les producteurs. Enfin, nous n'avons pas identifié de stratégie explicite d'appropriation de la révolution numérique en cours.

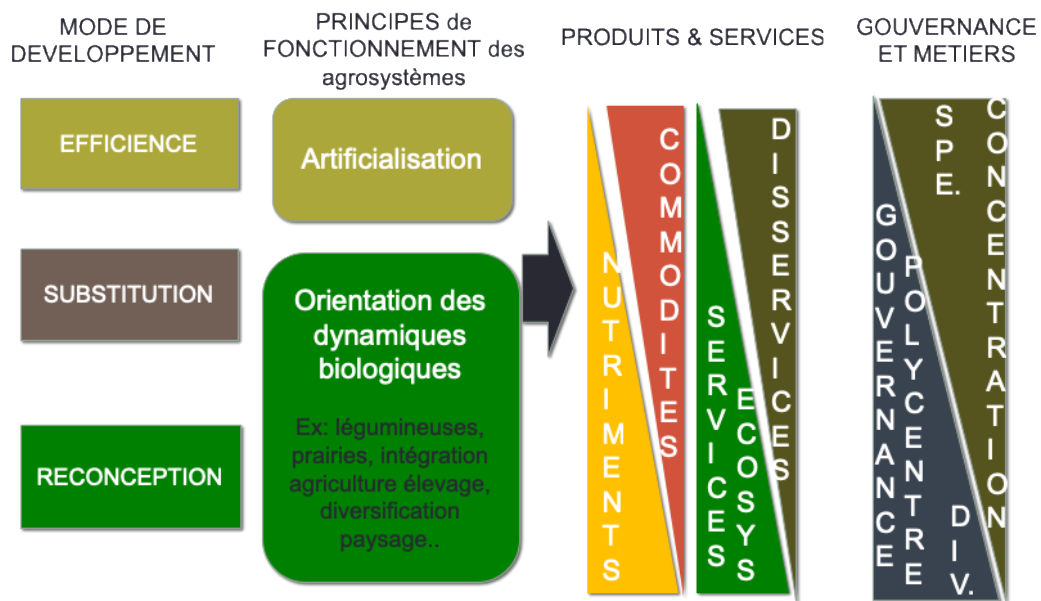
### iii. Les institutions du régime émergeant toujours en débat

Nous nous appuyons sur le paradigme – Efficience, Substitution, Reconception (ESR) proposé par les agronomes (Hill et MacRae 1995) pour éclairer les transitions possibles. Nous poursuivons ce travail par une analyse socioéconomique du système alimentaire potentiellement associé. En effet, les choix technologiques au cœur de ces trois stratégies d'adaptation ne sont pas socialement neutres. Ils orientent les modes de gouvernance et la structuration des activités économiques (valeurs d'usage et d'échange). La figure 38 propose une illustration de ces enjeux.

Les voies de l'efficience et de la substitution s'appuient sur la technologie pour réduire les externalités négatives de l'agriculture : réduction des ressources mobilisées par un usage précis ou suppression de leur besoin par la sélection génomique notamment de plantes et végétaux résistants pour la première ; ou encore remplacement des intrants de synthèses par des intrants biologiques pour la seconde. A contrario, dans le paradigme de la reconception, le pilotage des processus biologiques et la valorisation des services écosystémiques sont au centre.

Dans ces différentes approches, les ressorts de la création de valeur et les possibilités de partage des responsabilités sont contrastées. Dans les logiques de substitution et surtout d'efficience, les innovations technologiques sont intensives en capital (semences génétiquement modifiées, divers robots) et vraisemblablement concentrées dans les mains d'un nombre limité d'opérateurs. A contrario, les innovations agroécologiques s'appuient sur des connaissances territorialisées et restent compatibles avec une gouvernance polycentrée des processus de création de valeur.

*Certaines pratiques agricoles nécessitent une expertise qui ne peut se déployer que localement (Hagedorn, 2002, 2008 ; Coggan et al., 2010).*



**Figure 38 Paradigmes de la transition agricole** (source : les auteurs d'après Duru 2014)

Ces orientations technologiques ont aussi un impact sur la valeur marchande. Dans les paradigmes de l'efficacité et de la substitution, le développement technologique s'accompagne de la possibilité de développer des marques privées et des brevets, favorisant la captation de valeur pour rémunérer le capital au détriment du travail. Dans ces voies, le pilotage de la filière continuerait à se concentrer. Les agriculteurs, fournisseurs ou clients, seraient des sous-traitants captifs. Cette révolution biotechnologique (génomique, numérique, robotique), à l'instar de la précédente basée sur la moto-mécanisation et la chimisation, s'accompagnerait vraisemblablement de gains de productivité du travail, d'une forte restructuration et de destruction d'emplois.

A contrario, le pilotage des processus dans un objectif de bouclage de cycles biologiques requiert la coordination d'une diversité d'acteurs (agriculteurs, consommateurs, collectivités territoriales, citoyens, entreprises). Appuyée sur un partage des compétences, les relations pourraient être plus équilibrées et la gouvernance plus démocratique. Le système biophysique qui sert de support aux fonctions biologiques et donc aux services écosystémiques n'est pas appropriable individuellement. Seules les unités de ressources (eau, sol) peuvent l'être. Elles le sont le plus souvent par le biais d'un investissement commun dans l'élaboration d'une infrastructure humaine qui permet de tirer bénéfice des services finaux. Ce couple système "agro-biophysique" non-appropriable et unités de ressources appropriables est un système de ressources communes, "**Common pool resources**" au sens d'Ostrom et de l'école de Bloomington (Ostrom, 2007, 2008, 2010). Dans cette perspective, **la gouvernance collective** est le moyen privilégié pour la définition de droits sur les services écosystémiques favorisant leur préservation et de devoirs favorisant l'entretien du système biophysique et le renouvellement de l'infrastructure humaine favorisant son exploitation durable au bénéfice de l'homme. **Ces dispositifs de gouvernance collective sont multiacteurs et multiscales en lien avec la nature de la ressource considérée** (non renouvelable à l'échelle humaine, renouvelable à l'échelle humaine ; recyclable) **et son type d'usage** (dissipé ou non) à l'instar de la typologie des ressources naturelles proposées par Nesmes et al. (2016). Parmi ceux-ci, certaines organisations existent déjà partiellement : bassin versant dans le cas du cycle de l'eau, trames vertes et bleues pour la gestion infrastructures écologiques de la biodiversité...). D'autres sont à construire : bouclage des cycles de l'azote, du phosphore et du carbone notamment. Dans cette perspective agroécologique, les agriculteurs, à l'articulation entre filières et territoires, entre marchés et services publics, peuvent prendre des responsabilités dans le pilotage de ces processus territorialisés de création de valeur orientés vers la production d'énergie alimentaire et non alimentaire renouvelable. A l'instar de ce qui s'est passé dans certaines AOP, qui constituent également des biens communs, cette prise de responsabilité collective dans la gouvernance de filières territorialisées est un moyen d'accéder à la valeur créée dans les filières et sur les territoires (Dervillé et Allaire, 2014). Le cas du Comté est illustratif de ce

qu'un cadre collectif fort et légitimé par l'Etat, s'appuyant sur un partage des compétences et freinant la concentration des ressources, peut générer en matière de discipline des intérêts privés et de défense de l'intérêt commun. Des bénéfices en matière d'emplois ont également été mis en avant ((Bontemps, Bouamra-Mechemache et al. 2012) ; Bonnet et Bouamra Mechemache, 2015 ; Depeyrot et al. 2019 à paraître). Dans cette perspective, **l'enjeu n'est plus celui de l'allocation efficiente de ressources rares mais celui de la forme de gouvernement de différents communs (Allaire, 2019)**. A cette aune, les enjeux de construction de la compétitivité et de la valeur sont bouleversés.

Ainsi, les choix technologiques ont une dimension institutionnelle. Ils coévoluent avec les règles de l'échange, les représentations des acteurs et les structures de gouvernance et contribuent à la transformation des régimes de concurrence. Compte tenu de la complexité des processus et des forces en présence, l'issue est incertaine (Daviron et Allaire, 2017) et il est probable que le nouveau régime qui finira par se stabiliser intègre des dimensions de chacun des paradigmes technologiques, biotechnologique et agroécologique. L'enjeu est de savoir dans quelle proportion et avec quelles formes d'hybridation.

*L'hypothèse implicite de cette communauté de pensée (Approche de la transition) est que le changement s'opère actuellement vers un système jugé insuffisamment durable, et que donc un déverrouillage en faveur d'innovation de rupture est requis (Magrini, 2018).*

Dans cette situation de transition, le rôle de l'innovation, technique mais aussi organisationnelle et institutionnelle, est central (BOURNIGAL, HOULLIER et al. 2015). **La compétitivité gagne à être appréhendée comme une construction sociale résultant de choix collectifs**. L'enjeu de construction de la compétitivité des exploitations laitières est complexe car l'avenir n'est pas écrit mais à construire. Ce qui fait valeur aujourd'hui n'est plus soutenable ni sur le plan environnemental ni sur le plan social mais continue de s'imposer. Ce qui fera valeur demain est en débat. **Le cœur de la compétitivité des exploitations laitières dans ce contexte transitoire serait donc la capacité d'adaptation au changement : à la fois flexibilité de court et moyen termes, résilience à moyen-long termes et prise de pouvoir sur le futur<sup>60</sup>**. Quels leviers individuels et collectifs les entreprises laitières innovantes sont elles parvenues à activer ?

## 2. Des exploitations qui ont su innover pour s'adapter au nouveau contexte

L'entreprise est une forme d'action collective organisée qui combinent i) des règles externes qui légitiment l'organisation ; ii) des règles internes que l'organisation peut développer sur cette base pour fonder son gouvernement et exercer son activité et iii) des transactions stratégiques (dans lesquelles les individus explorent leur créativité) et des transactions courantes (qui caractérisent la gestion courante des organisations) (Commons, 1934, cité par Bazzoli et Dutraive 2002). Le cadre d'analyse multiscalaire développé permet ainsi d'analyser la marge de manœuvre des exploitants pour faire évoluer leur entreprise **à l'articulation entre un environnement concurrentiel qui cadre les stratégies possibles et des modalités de création et de gestion des ressources internes**.

### i. Compétences clés et évolution du métier d'éleveur

#### Régime de concurrence et stratégies concurrentielles possibles

Le régime de concurrence conditionne les processus de création de valeur et le partage des tâches entre acteurs dans les chaînes de valeur. Il encadre de fait, la nature des métiers d'agriculteurs. Comme illustré dans la figure 37, les agriculteurs sous régime industriel (extensif et qualitatif) se voyaient attribués des droits d'accès au marché à prix garanti à condition de respecter un standard professionnel. La fonction productive, et la capacité à opérer des choix techniques, était centrale. Cette spécialisation a été rendue possible par une externalisation des fonctions amont (intrans) et aval (transformation et commercialisation) et par une mutualisation de la recherche et de l'innovation - la conception des systèmes notamment. Les exploitations, au prix d'un régime d'accumulation

---

<sup>60</sup> Au sens d'un engagements vers les valeurs que l'on souhaite défendre.

forcée (Allaire 1988), restent familiales grâce un régime de connaissance distribué ((Aggeri and Hatchuel 2003)) permis par un investissement collectif et public fort.

L'entrée en crise du régime de concurrence se traduit par une **modification des droits de propriété des éleveurs**. Leurs **devoirs augmentent et se complexifient** avec le renforcement de la réglementation environnementale, l'émergence de la problématique du bien-être animal et la nécessité de gérer les risques économiques et écologiques. Dans le même temps, **leurs droits ou capacités d'action n'augmentent pas**. En effet, la libéralisation de la PAC se traduit par un affaiblissement des droits sociaux (fin de l'accès à un prix stable et rémunérateur). En outre, les ressources collectives gérées par les collectifs professionnels et interprofessionnels s'amenuisent et tendent à être captées par les opérateurs amont et aval. En effet, ces ressources collectives résultaient pour partie d'une appropriation collective de la valeur créée par les outils publics de régulation des marchés (prix stabilisé, paiement à la qualité, quotas) et de soutien à l'innovation (compétences techniques génériques). Si elles ont permis de garantir une égalité des conditions d'accès au marché des producteurs sous régime quota, ces dispositifs sont aujourd'hui peu adaptés au changement de contexte. Les conditions d'accès au marché se diversifient aujourd'hui et la capacité à prendre des décisions adaptées devient centrale. Face à un environnement complexe et changeant, l'externalisation de la conception des modèles d'entreprise apparaît contre productive car trop peu réactive. Il en va de même pour la focalisation de l'effort collectif sur la dimension technique. Si la maîtrise technique reste un prérequis, elle n'est plus aujourd'hui une garantie de succès. La capacité à se saisir des opportunités de marché et la fonction entrepreneuriale (Boullet, 2011) deviennent centrales. Or, les structures de gouvernance ne sont pas structurées autour de cette fonction et ne semblent pas permettre d'accompagner les éleveurs de façon satisfaisante. La structuration nationale et sectorielle des organisations professionnelles et interprofessionnelles ne leur permet pas, non plus, de se saisir des opportunités de marché par la différenciation. La crise interprofessionnelle actuelle, au delà des tensions amont/aval sur le partage de la valeur, semble tenir aussi de la divergence d'intérêt des entreprises laitières : entreprises centrées sur la fabrication de PGC, coopératives à visée de développement international, grands groupes internationalisés. L'interprofession, telle que structurée aujourd'hui, peut être un atout pour construire une réputation socle « France terre de lait » mais ce socle commun apparaît insuffisant pour permettre aux producteurs de tirer partie de l'évolution des attentes sociétales et de s'outiller pour gérer les risques de marché.

*Le modèle de développement productiviste, qui a permis la modernisation rapide de l'agriculture après guerre, a ainsi transformé bon nombre d'agriculteurs en « ouvriers spécialisés » en autogestion, c'est-à-dire possédant les outils d'exploitation de leur propre travail et de celui de leur ménage, mais de plus en plus assujettis aux industries et aux structures commerciales dont dépendent leurs approvisionnements et leurs débouchés (Jollivet, 2007). Ce « référentiel sectoriel dominant » a donné un statut ambigu aux agriculteurs et rend difficile a priori le rapprochement avec les problématiques entrepreneuriales classiques (Lagarde, 2006): leur spécialisation sur les activités de production et leur non maîtrise des circuits d'approvisionnement et de commercialisation, leur intégration dans la « citadelle » et ses propres structures d'accompagnement a contribué à réduire fortement leurs marges d'initiative dans la conduite de leur activité. (Lanciano and Saleilles 2010)*

### Des modèles entrepreneuriaux d'exploitation laitière

Parallèlement à ce travail de caractérisation de l'encadrement mésoéconomique des stratégies d'entreprises possibles, nous nous sommes intéressés aux stratégies concrètement déployées par les exploitants laitiers pour s'adapter. Le changement résulte en effet non seulement d'une évolution des représentations et des règles de choix collectif mais aussi des modalités d'action des opérateurs résultant d'un processus d'expérimentation.

La grille de lecture des modèles d'entreprises proposée permet de penser la construction de l'avantage concurrentiel des exploitations en plusieurs temps : la conception de l'avantage concurrentiel, à l'articulation entre stratégie d'entreprise, stratégie commerciale et stratégie patrimoniale d'une part, et d'autre part, sa capacité à le réaliser de façon performante à l'articulation entre stratégie patrimoniale, de coopération et fonctionnelle. La stratégie patrimoniale apparaît centrale car elle conditionne les capacités d'apprentissage et la possibilité de reproduction des exploitations.

Les exploitations rencontrées qui se sont adaptées, au sens où elles parviennent à gérer la volatilité et l'évolution des attentes sociétales- ne semblent pas portées par des organisations professionnelles, comme cela a pu être le cas en Allemagne. La spécificité française semble être que les exploitations françaises ont **innové à la marge des organisations héritées du régime industriel**. Ces dernières se sont progressivement détachées : d'un conseil inadapté, des laiteries qui maîtrisent les volumes et contraignent les possibilités d'investissement, de syndicats sans vision alternative au modèle industriel de l'exploitation familiale à deux actifs, d'outils fiscaux et juridiques inadaptés...

Dans un environnement changeant, **la fonction entrepreneuriale de conception, à l'interface entre ressources internes et environnement, devient la fonction centrale des entreprises agricoles et laitières**. Les compétences managériales sont au centre. La **maitrise technique** reste importante mais elle est mise **au service du projet économique** (création du marché et allocation des ressources).

Concrètement, à court terme tout d'abord, il s'agit de gagner en efficacité et en flexibilité pour être efficace dans un environnement volatil. Il s'agit de connaître les performances de son exploitation pour la piloter sur un pas de temps plus court que l'année comptable. Il faut pouvoir ajuster ses coûts (stratégies fonctionnelle et commerciale) à l'évolution des prix. Pour ce faire, il est nécessaire de se libérer des temps de veille et de réflexion. L'organisation du travail est centrale pour pouvoir gérer les imprévus, se former, échanger mais aussi pour continuer à évoluer avec le reste de la société dite « du temps libre ».

A moyen et long terme ensuite, il s'agit de raisonner les investissements matériels et immatériels dans un souci de résilience de l'exploitation. La résilience va plus loin que la flexibilité (capacité de gestion d'un aléas économique et écologique par un mécanisme tampon ou une réaffectation temporaire des ressources) puisqu'elle intègre la capacité d'adaptation aux changements soudain et non prévisibles ; elle renvoie à une capacité d'innovation radicale. Les stratégies patrimoniale et d'entreprise priment. Elles peuvent s'articuler avec des stratégies de coopération visant la mutualisation de ressources ; au sein de collectifs / réseaux variés, pour innover, réduire les charges et/ ou capter de la valeur.

Si la primauté de la fonction entrepreneuriale est commune, plusieurs modèles coexistent au regard de la diversité des finalités des exploitants et de leur trajectoire ainsi que de la diversité des marchés.

## ii. Diversité de modèles d'entreprises

L'analyse de la littérature et les entretiens réalisés donnent à voir que la diversité de contexte, de technologie et de demande permettant la **coexistence d'une diversité de stratégies et d'équilibre entre performances économiques et environnementale** (Theuvsen, 2006 ; Porter & Van der Linde, 2010; Guyomard et al., 2013 ; Hervieu et al., 2010 ; ...). **Notre deuxième hypothèse est vérifiée**. Toutefois, alors que l'on avait fait l'hypothèse de trois stratégies principales, 4 archétypes émergent. Les trois premiers avaient déjà été évoqués dans différents travaux mais leurs contours et caractéristiques particulières dans le secteur laitier n'avaient pas été définies. Le quatrième type apparaît comme le fruit de l'histoire du développement laitier à la française. L'évolution de ces différents types et leur poids, les formes prises dépendront des choix collectifs et publiques à venir.

La première forme de compétitivité correspond à une poursuite et une accentuation de l'**intensification capitaliste** de la production entreprise dans les régimes industriels précédents. Les ressorts de la compétitivité sont les gains de productivité permis par les économies d'échelles (rationalisation du travail et saturation des équipements notamment) et la substitution capital / travail (innovations technologiques). Cette orientation pose la question de sa compatibilité avec le cadre familial. Ce résultat est en accord avec d'autres travaux sur l'émergence d'une **agriculture de firme**. Elle se caractérise par un agrandissement, une ouverture à des capitaux extérieurs, le développement du salariat, une séparation du management stratégique et opérationnel et des relations renouvelées aux partenaires amont et aval (Nguyen and Pursegile 2012). Il semble que cette orientation aille de paire avec un accroissement de la part du maïs dans la ration des vaches ((Jean-Noël Depeyrot and Perrot 2018)). Toutefois, une valorisation optimisée de l'herbe (l'aliment le plus adapté pour des ruminants et de fait économiquement efficace) serait compatible mais plutôt sous forme de fourrages sec ou vert récoltés, pour des raisons organisationnelles et



des enjeux de valorisation du capital investi. Ainsi, dans ces systèmes, **la performance environnementale** est visée dans **une logique de disjonction et d'efficacité permise notamment par la constitution de lots homogènes, une spécialisation des tâches et la mobilisation de technologies numériques (élevage de précision)**. Dans une logique de mise en conformité avec les attentes sociétales en matière de bien-être animal, l'élevage en bâtiment peut se combiner avec des aires d'exercice qui donne à voir les animaux dans les prés à l'instar des systèmes Nord Européen. Les exploitations de ferme cherchent à accroître la maîtrise de leur environnement par le développement de marchés. Si des formes innovantes d'organisation du travail ont pu être observées au sein de gros collectifs d'agriculteurs, l'arrivée de capitaux extérieurs et la constitution d'entreprise multi-sites n'a pas été observé. Cela peut s'expliquer d'une part par les rigidités générées par l'importante et la faible rentabilité des investissements et l'astreinte de la traite et d'autre part par la libéralisation tardive du secteur.

*la plupart des idéaux-types qui sont qualifiés d'entrepreneurs regroupent des agriculteurs adoptant des stratégies de croissance et d'intensification de la production : éleveurs animés par le souci d'accéder à un statut de « vrais entrepreneurs » (Lemery, 2003), agriculteurs revendiquant « un statut d'entrepreneur » (Dufour et al., 2003), agriculteurs entreprenant, agriculteurs-dirigeants de PME ou entrepreneurs ruraux non agriculteurs (McElwee, 2008), agriculteurs modernistes ou entrepreneurs agricoles (Couzy et Dockes, 2008) (Lanciano and Saleilles 2010)*

**L'entrepreneuriat écologique** est un modèle d'entreprise qui a émergé dès les années 1960 comme résistance au modèle de modernisation, notamment dans le but d'assurer un avenir aux petites structures (Pochon 1998). La robustesse de ce modèle est aujourd'hui éprouvée (Rad, 2015; (Garambois and Devienne 2012)). Les ressorts de la compétitivité de ce modèle sont la valorisation des processus biologiques et du travail sur la base de la capitalisation de connaissances systémiques associées aux systèmes herbagers. La structuration des groupements herbagers a favorisé la production de références qui légitiment cette orientation et soutienne sa diffusion. Les MAEC ont aussi accompagné le processus dans certaines régions (Bretagne notamment). L'agriculture biologique a été jusque là le levier activé pour valoriser cette démarche sur le marché. Ce type de modèle est intéressant également sur le plan social car il valorise le travail plus que le capital et reste de ce fait compatible avec une agriculture familiale. Toutefois, la place de ces systèmes dans la production laitière est encore marginale. Ce type pourrait bénéficier d'une PAC orientée par des objectifs nutritionnels et vers la rémunération de services écosystémiques, ainsi que par la construction d'un volet socioéconomique au projet agroécologique pour la France.

**L'entrepreneuriat rural** est une stratégie émergente qui s'est construite dans les espaces interstitielles de l'agriculture conventionnelle ((Laurent and Rémy 2000, Laurent, Maxime et al. 2003, Muller 2016) du régime passé. En effet, la multifonctionnalité des facteurs de production et l'extension des fonctions des agriculteurs à l'entretien de l'espace, ont conduit à l'émergence d'un mode de reproduction des exploitations sur une base territoriale (Dervillé, Vandembroucke et al. 2012, Vandembroucke 2013, Petit and Vandembroucke 2017). Dans ces modèles, la production laitière est insérée dans système diversifié d'activités piloté par ses fonctions commerciales et de service (tourisme, accueil à la ferme, artisanat). Cette voie s'est renforcée par l'engouement des consommateurs pour les circuits courts et le tourisme rural (Chiffolleau 2008). Les ressorts de la compétitivité sont la valorisation des économies de gamme et des ressources territoriales (naturelles mais aussi socio-économiques). Elle s'appuie aussi sur la mobilisation des collectivités locales qui cherchent à soutenir un développement équilibré de leurs territoires et un approvisionnement local dans le prolongement des EGA. La numérisation permet de changer d'échelle et peut contribuer à la diffusion de ce modèle mais interroge son identité (Dervillé et Wallet, 2014 ; Ruche qui dit OUi<sup>61</sup>). Le développement de l'économie circulaire en favorisant le bouclage des cycles pourrait lui offrir de nouvelles opportunités de diversification et de légitimation (Ryschawy, Tichit et al. 2015, Dumont, Dupraz et al. 2016).

*« le métier d'exploitant rural est structuré autour de deux fonctions fondamentales: la compétence managériale et la compétence commerciale. Il faut se dégager la notion de diversification qui ne situe ces tentatives qu'en références à une modèle dominant. (Müller, 2016; p186)*

---

<sup>61</sup> Ces start-up françaises prêtes à révolutionner l'agriculture ([Nathalie Doré - Les Echos](https://www.lesechos.fr/01/01/2017/lesechos.fr/0211646731791_ces-start-up-francaises-pretres-a-revolutionner-l-agriculture.htm) | Le 19/08/2016 [https://www.lesechos.fr/01/01/2017/lesechos.fr/0211646731791\\_ces-start-up-francaises-pretres-a-revolutionner-l-agriculture.htm](https://www.lesechos.fr/01/01/2017/lesechos.fr/0211646731791_ces-start-up-francaises-pretres-a-revolutionner-l-agriculture.htm)

*pour répondre à une demande de consommation locale croissante, de plus en plus d'agriculteurs optent pour des circuits de commercialisation courts. Cela implique de redécouvrir le marché, d'être capable de saisir des opportunités et d'adapter en conséquence ses activités. (Lanciano and Saleilles 2010)*

La quatrième voie qualifiée de “**sous-traitance familiale**” correspond à la reconfiguration des modèles d'exploitation familiale dominants du régime industriel. **Ces exploitations sont les plus affectées par la libéralisation** car elles s'appuyaient le plus sur la structuration verticale et horizontale du régime passé ainsi que sur les ressources génériques publiques (administration des prix, régulation de l'offre) et collectives (génétique, corporatisme, stabilisation interprofessionnelle) aujourd'hui remises en question. Les collectifs professionnels et interprofessionnels sur lesquels ils s'appuient peinent à trouver des solutions pour reconcevoir ces systèmes. C'est sur ce groupe que l'enjeu de reconception, à la fois individuel et collectif, est le plus marqué. La question est centrale, notamment pour les zones laitières denses où le régime de concurrence industrielle est encore bien établi (qualités industrielles et insertion sur des marchés de commodités). Une agriculture familiale est-elle en mesure de se recomposer pour valoriser son savoir-faire sectoriel ? Quelles alliances avec les entreprises aval ? quelles articulations avec les organisations territoriales et la valorisation de l'agroécosystème ? L'échange avec les agriculteurs et les opérateurs du secteur ont mis en évidence diverses formes d'innovation : maîtrise des charges, simplification du travail ou mutualisation à périmètre variable pour maîtriser les coûts. Il en a de même avec la diversité des démarches producteurs et de type RSE pour capter de la valeur. Ces stratégies peuvent contribuer à l'émergence d'une forme de sous-traitance, à l'instar de ce qui a pu se structurer dans d'autres domaines d'activité (automobile, aéronautique) reconnaissant l'interdépendance et visant à une répartition des risques de marché. La diffusion des technologies de l'information et la robotisation en poursuivant le processus de standardisation des tâches peut favoriser la diffusion de ces modèles en agriculture. Dans cette perspective, le maintien d'une capacité collective d'innovation, organisationnelle notamment, apparaît cruciale pour assurer un certain équilibre de la relation.

### **iii. Des marges de manœuvre contraintes par le contexte sectoriel et territorial**

**Nous avons fait l'hypothèse que la pondération des facteurs de réussite était conditionnée par le contexte territorial et sectoriel** (Du Tertre, 2008 ; Hagedorn, 2008 ; Nguyen, Del Corso et al., 2013 ; Dervillé et Allaire, 2014) : i) le **capital humain** ; ii) les dynamiques et organisations collectives amont et aval ; iii) l'orientation de marché : orientation des laiteries, capacité à saturer les outils de transformation et de collecte. Cette hypothèse est vérifiée.

L'orientation vers une intensification écologique est à ce jour fortement contrainte par le **potentiel herbager** de la zone (pousse de l'herbe et portance des sols). Des possibilités de renforcement de l'autonomie fourragère et protéique sont possibles dans d'autres milieux notamment par la valorisation de légumineuses. Le rapprochement avec les filières de légumineuses constitue un enjeu. La contribution de la démarche BBC mériterait d'être évaluée.

La libéralisation des marchés et des outils collectifs associés se traduit par un **éclatement des conditions d'accès au marché** : prix du lait de base mais aussi pénalités et primes de qualité, et variabilité saisonnière et interannuelle et enfin volume (possibilité d'accès et mode de valorisation) (Lambaré et al. 2017). La structure de marché (possibilité de changement de client) et les modèles d'entreprise des clients (orientation produit, marché, saturation de l'outil, efficacité de la collecte et de la transformation, gouvernance de la relation producteurs) jouent un rôle central dans la possibilité de création et de captation de valeur, gestion du risque y compris. Le débouché du lait de l'éleveur conditionne donc fortement ses orientations stratégiques. Il y a un enjeu de **co-construction ou d'alignement entre modèles d'entreprise agricole et de transformation (coût et volatilité)**. Cet alignement peut se faire à titre individuel ou collectif. Les organisations collectives (contrats, coopératives) sont des leviers pour équilibrer la relation. L'enjeu est de monter en compétence pour acquérir une capacité de négociation. Les compétences clés et la forme du collectif dépendent de la nature du transformateur. Dans le cas de PME localisées et donc d'une interdépendance mutuelle, le collectif peut se structurer à l'échelle de l'entreprise et négocier avec la laiterie des ressources, par exemple, un plan de développement en volume et un prix plancher à moyen terme

ainsi qu'une grille de paiement du lait rénovée en fonction des besoins particuliers du transformateur. Dans le cas d'opérateurs nationaux, les organisations de producteurs peuvent regagner une marge de manœuvre, en se positionnant à l'articulation entre marchés et territoire et en prenant en charge l'affectation de leur lait (volume et qualité, à court et moyen termes) au plus offrant.

L'autre élément de contexte qui apparaît structurant est la densité laitière. Le secteur laitier est caractérisé par des **externalités d'agglomération** marquées (ressources matérielles et immatérielles), ce qui se traduit par une hausse des coûts de production (accès au conseil y compris) dans ces zones peu denses. Dans les zones peu denses, la dynamique sectorielle industrielle est probablement amenée à disparaître pour se reconfigurer sur des logiques territoriales plus ou moins diversifiées et localisées (Vente directe, CantAveyLot, entrepreneuriat écologique). Dans ces zones, **la formation et l'accompagnement à l'acquisition de compétences managériales sont critiques**. Les forces vives de la recherche et du conseil gagnerait à se centrer sur les ressources territoriales et l'appui aux fonctions managériales et commerciales. Pour les compétences génériques sectorielles (technique et marché), une articulation avec des structures nationales peut être trouvée.

### **3. Classification des verrous et des leviers structurels, organisationnels, institutionnels identifiés**

Ancré dans l'approche évolutionniste des trajectoires d'innovation, les approches transitions analysent les problèmes comme des situations de verrouillage qui bloquent la recherche de solutions (Geels, 2002 ; Geels et Raven, 2006 ; Magrini et Triboulet, 2012 ; Magrini, 2018). Pour ces approches, la sortie d'un régime en crise passe par l'émergence d'innovations radicales, le plus souvent techniques, organisationnelles et institutionnelles, au sein de niches qui finissent par diffuser et dépasser ou transformer le régime dominant. Les niches apparaissent comme des leviers favorisant le déverrouillage. Nous articulons cette perspective avec les concepts de notre cadre d'analyse pour caractériser les verrous à l'œuvre dans la crise actuelle du régime laitier industriel. L'approche historique que nous avons menée nous permet en outre de qualifier les différents éléments qui se sont combinés pour constituer ce blocage. Il favorise aussi l'identification de leviers d'action.

#### **i. Des verrous techniques, institutionnels et organisationnels**

Les différentes institutions de marché (figure 37) permettent d'identifier cinq verrous :

- i) Au niveau des règles d'échange, les orientations de la politique agricole européenne apparaissent contradictoires : le choix de la dérégulation et d'une concurrence renforcée entre Etats membres apparaît comme un frein aux objectifs environnementaux et climatiques (en témoigne le contournement de la directive nitrates). De ce fait, les objectifs économiques restent premiers, conduisant à une mise en tension entre objectifs économiques d'une part et objectifs environnementaux et sociaux d'autre part. Ces contradictions et tensions sont également présentes à l'échelle nationale.
- ii) Les choix français de mise en œuvre de la PAC, avec une convergence tardive des aides, un soutien limité aux organisations de producteurs et une répartition des aides d'urgence en fonction des cotisations sociales favorise le statut quo et soutien peu l'adaptation.
- iii) La conception de contrôle, sectorielle et techniciste, tend à isoler les agriculteurs du reste de la société et limite leur capacité d'action. Les choix français (acteur public et professionnels) en matière politique de recherche, d'innovation et d'appui technique traduisent une certaine dépendance au sentier. Les efforts continuent de se concentrer sur la technique, le plus souvent intensive à l'animal et en capital<sup>62</sup> ; et contribue trop peu à outiller les exploitations pour gérer l'aléas économiques et écologiques et créer de la valeur sur les territoires.

---

<sup>62</sup> Le cas de la génétique animale est illustratif de ce verrouillage : la majorité des moyens restent concentrés sur l'amélioration des principales races « industrielles » et non sur le développement de pratiques ou races adaptées aux systèmes productifs dans leur diversité territoriale (Amont SW, 2018).

- iv) Les structures de gouvernance professionnelles et interprofessionnelles sectorielles et nationales restent centrées sur la gestion des ressources génériques (publiques et collectives) issues du régime industriel. La centralisation a constitué une force pour défendre les intérêts économiques et politiques des producteurs lorsque les ressources à gérer étaient publiques et/ou génériques. Mais, dans le contexte actuel, la valeur créée par ces ressources décroît et les tensions autour de sa répartition s'accroissent. En outre, cette focalisation corporatiste et sectorielle limite les possibilités d'innovations et de différenciation territoriales (articulation entre filières, élargissement à des activités de service...); en d'autres termes les possibilités d'investigation de nouveaux ressorts de la création de valeur d'usage et d'échange pour l'agriculture.
- v) Il en résulte un verrouillage du métier d'éleveur autour de la fonction productive, avec des droits sociaux en baisse et des outils collectifs qui ne parviennent pas à les accompagner voir se retournent contre eux (assymétrie d'information).

Ainsi, le verrouillage hérité du régime industriel résulte d'une **logique institutionnelle corporatiste et d'une focalisation sur une capacité d'innovation technique**. Ces orientations sur le long terme se sont combinées à un **verrouillage organisationnel** (organisation **professionnelle et interprofessionnelle**, séparation verticale des fonctions au sein de filières agroindustrielles) qui a renforcé les deux premiers verrous. Ces verrous constituent un frein pour l'adaptation à la libéralisation d'une part et pour la prise en compte des demandes sociétales d'autre part.

## ii. Des leviers institutionnels, organisationnels et techniques

Malgré ces verrous qui freinent l'adaptation du secteur, les innovations techniques, organisationnelles et institutionnelles sont nombreuses : développement des réseaux herbagers autour de la construction en autonomie de savoirs techniques et managériaux ; réinvestissement de la fonction commerciale autour de stratégie de vente directe ou en circuits courts, développement de stratégie de différenciation nutritionnelle (BBC) ; co-construction de la qualité entre éleveurs et laiteries dans les zones laitières peu denses... Ainsi les niches d'innovation se multiplient à la faveur des crises laitières. Si elles n'ont pas fait basculer le régime, elles contribuent à le remettre en question.

*Les niches d'innovation (NI) jouent un rôle central dans ces approches car elles constituent les espaces de construction de l'innovation radicale permettant de déverrouiller le système dominant en place. Ces espaces « protégés » des facteurs de sélection du RST permettent l'expérimentation et le développement de nouvelles idées pouvant se concrétiser en de nouvelles innovations susceptibles de se diffuser dans le SST dominant, ce qui amènera une reconfiguration du RST dominant. (Magrini, 2018)*

Le projet agroécologique pour la France est également novateur, il vise à susciter une évolution des pratiques agricoles vers une durabilité forte. Il souffre néanmoins d'une certaine contradiction, avec la mise en oeuvre de la PAC qui reste dominée par des objectifs économiques et d'une entrée qui reste technique.

**L'innovation institutionnelle** apparaît centrale pour impulser le changement. Il serait souhaitable que les politiques environnementales, agricoles et rurales fusionnent en une politique européenne nutritionnelle et énergétique renouvelable, débouchant sur des droits de production environnementaux. La qualité nutritionnelle des produits pourrait aussi être prise en compte. En France, l'acteur public pourrait tirer partie de la **centralisation** pour soutenir les innovations agroécologiques. En d'autres termes, il s'agit de **construire la dimension économique et sociale du projet agroécologique**. Les attributs environnementaux et plus particulièrement agroécologiques étant difficiles à évaluer que ce soit *ex ante* ou même *ex post* (Hagedorn, 2008), l'orientation des pratiques vers une durabilité forte nécessite des investissements spécifiques dans des processus et des pratiques normées (cahiers des charges, etc.), dans la maîtrise technique des étapes de production et dans la mise en place d'un système de traçabilité permettant de l'objectiver. L'évolution de la hiérarchie des valeurs peut être négociée collectivement pour favoriser sa légitimité et son effectivité. La question d'une **labellisation agroécologique** doit être posée, ainsi que son articulation avec les autres SIQOs.

*Lorsqu'on s'intéresse à de larges échelles d'analyse, une stratégie est de s'intéresser à des acteurs clés (pivots) « systems builders » comme le propose van der Vleuten (2018) (Magrini, 2018)*

*« une vraie politique agroécologique pour l'élevage n'est pas illusoire, un élevage avec un impact environnemental positif est un élevage plus compétitif » (Peyraud et Duhem, 2013 ; p 221).*

*Le management participatif prône une articulation de la définition des objectifs stratégiques et des critères et indicateurs de performance. Cette construction parallèle peut être un moyen de gagner une certaine légitimité et de lever les résistances aux changements qui découlent d'une redéfinition des modalités de partage des ressources et des pouvoirs que suscite la mise en oeuvre d'un système d'indicateurs (Lorino et Tarendo 2015)*

*L'évolution du référentiel de métier est crucial car son évolution détermine la possibilité d'accéder à d'autres marchés. (Müller, 2016)*

**Le levier organisationnel favorise l'adaptation au changement institutionnel.** La tradition française de structuration par filière dans la mesure où elle favorise les interactions entre acteurs peut constituer un atout pour accompagner le changement. Les plans filières mis en avant par le Ministère vont dans ce sens. Néanmoins, les 3 engagements pris<sup>63</sup> dans le plan de la filière laitière sont symptomatiques toutefois d'une dépendance au sentier.

Aujourd'hui le territoire et non plus uniquement la standardisation et l'industrialisation sont créateurs de valeur. Dans cette perspective, **une marge manoeuvre régionale mériterait d'être activée.** Les OP laitières pourraient s'appuyer sur leur structuration territoriale pour échanger avec d'autres collectifs et l'acteur public et se saisir des opportunités de création de valeur territoriale. Elles pourraient trouver une place dans une interprofession rénovée en favorisant la structuration qualitative des stratégies de différenciation et l'articulation entre marchés. Les associations régionales de consommateurs pourraient y entrer. Des modalités de structuration des échanges intersectoriels sont à construire.

Une articulation multiscalaire de commissions de travail et d'instances décisionnelles est envisageable. L'interprofession laitière pourrait se reconstruire autour d'une diversité de marchés alimentaires et non alimentaires (énergie, services territoriaux), à l'articulation entre des dynamiques sectorielles et intersectorielles, aux deux échelles régionale et nationale. Le déverouillage organisationnel passe aussi vraisemblablement par une redéfinition des moyens de financement en adéquation avec les missions. Un bilan devra être établi pour éclairer les décisions mais il est probable que la construction de la compétitivité des exploitations laitières s'accompagne d'un transfert de fond vers des dispositifs plus territoriaux.

*Lors de son discours prononcé à Rungis le 11 octobre 2017, le président de la République a demandé aux interprofessions d'élaborer des plans de développement et de transformation des filières agricoles et agroalimentaires : « Chaque filière aura à porter le plan de transformation qui est en quelque sorte sa part de responsabilité accompagnant la contractualisation et l'augmentation du seuil de revente à perte. Chacun devra faire des efforts, les uns sur leurs marges, un peu sur les prix, et les autres sur leur organisation collective pour pouvoir justement transformer nos secteurs et nos filières. Ces contrats de filières doivent permettre de fixer des objectifs de restructuration interne aux interprofessions, des objectifs de montée en gamme sur la bio, sur les signes de qualité, des objectifs environnementaux et sociétaux, des programmes de recherche agricole, de ciblage des investissements. C'est aux interprofessions que reconnaît l'État d'y travailler, de coordonner ces travaux en relation avec le ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation pour fin décembre et je souhaite également que la distribution et les industriels y participent. » (<http://agriculture.gouv.fr/egalim-les-plans-de-filières> [Mis en ligne le 17 mai 2018, consulté le 14 janvier 2019].*

*The relationship between a niche and the regime may crucially determine the development of the niche, i.e. its eventual decline, stabilization or break through. Niches that are somehow compatible with the regime or have the potential to resolve bottlenecks of the regime may be more successful than others. Criteria like compatibility or solution potential, however, have to be made operational and common dimensions are needed. (Markard et Truffer, 2008 :606).*

---

<sup>63</sup> 1-Définir un cadre interprofessionnel, sous 6 mois, qui crée des conditions de négociations commerciales plus transparentes, réactives et équitables. 2) Créer un socle de référence, le « standard de Haute-Qualité » du lait et des produits laitiers, exprimant l'excellence française. 3) Offrir aux consommateurs des produits laitiers diversifiés et conformes à leurs attentes par le biais de segmentations clairement identifiables

*Un challenge reste de se pencher sur les nouvelles structures du RST qui pourraient lui conférer **une plus grande « plasticité »**, adaptabilité, pour ne pas retomber dans une situation de verrouillage (Magrini, 2018)*

*La littérature du management des transitions offre en ce sens quelques pistes, notamment sur le rôle essentiel des institutions dans le **maintien d'arènes de dialogue et d'échange entre des acteurs qui fondent leurs activités sur des paradigmes différents**. Une plus grande adaptabilité du régime dominant peut lui permettre l'intégration plus rapide de nouvelles idées. (Magrini, 2018)*

*Plus les **transactions entre ces entités sont fréquentes**, plus les parties prenantes de la transaction vont être familiarisées avec les modalités transactionnelles et vont donc pouvoir plus facilement **rationaliser et standardiser la procédure d'échange pour réduire les coûts de transaction** (McCann, 2013).*

Enfin, le paradigme agroécologique peut redonner un avantage concurrentiel aux exploitations familiales, dans la mesure où le pilotage des processus biologiques et le travail sont alors au cœur des processus de création de valeur. Les capacités d'apprentissage des agriculteurs pourraient être soutenues par des collectifs territoriaux. Ces collectifs sont un moyen de se réapproprier leur métier et de réintégrer la fonction de conception dans les systems, à l'instar des transformations en cours dans les exploitations biologiques (Bouttes, 2018). L'expérience montre que l'interconnaissance et la confiance sont des préalables à l'action collective. A l'instar de ce qui s'est passé avec les GIEE, les collectifs territoriaux passés (CUMA, OP) peuvent être incités à se reconfigurer sur des nouveaux objets : la production de connaissances territorialisées sur les techniques et les marchés, mais aussi la mutualisation et la création de ressources communes (échanges parcellaires pour renforcer la performance économiques et écologique, marque collective régionale...). Ainsi le choix de l'agroécologie dans ses dimensions techniques et socio-économiques pourrait favoriser la création et la gestion collective des ressources et redonner de la responsabilité et de la légitimité à l'agriculture familiale.

---

## C – Pistes d’actions à l’attention des décideurs publics

Le projet de recherche COMPETLAIT a permis par un travail théorique et conceptuel de souligner que la compétitivité est un construit social résultant d’un processus à la fois cognitif, organisationnel et institutionnel. La mise en œuvre du cadre d’analyse développé et la comparaison des transitions laitières françaises et allemandes a fait émerger des leviers d’action. Compte-tenu de la perspective systémique choisie, visant à se saisir de la construction de la compétitivité dans sa complexité, les orientations proposées sont des pistes d’action à investiguer et à préciser.

### **1. Se donner un cap : faire le choix de la transition agroécologique.**

La filière française a pris le virage de la libéralisation avec retard. Elle présente de ce fait certains handicaps pour faire face à la concurrence des filières Nord-européennes (moindre spécialisation et concentration, moindre cohérence territoriale des dynamiques sectorielles, savoir-faire et mix produit peu adapté à la demande notamment à l’international, des producteurs insuffisamment formés au pilotage de leur exploitation dans un environnement incertain).

Cependant, ce tournant libéral dans l’économie laitière européenne et mondiale semble peu pérenne au sens où il ne prend pas en considération la nécessité de renouvellement des ressources.

De ce fait, plutôt que de tenter de rattraper un écart de compétitivité, il semble préférable de miser sur les atouts français pour innover et se doter de capacités d’action dans un environnement aux ressources limitées. Pour reprendre les termes de la stratégie militaire, il s’agit de reconnaître la défaite de la bataille de la libéralisation et de se préparer à gagner la suivante, la bataille de la transition énergétique et alimentaire. Pour construire l’avantage comparatif français et favoriser la construction d’avantages concurrentiels des entreprises françaises, une évolution et une clarification des règles du jeu est requise.

La construction d’un objectif stratégique pertinent, clair et cohérent apparaît prioritaire. Cela revient pour l’acteur public et les collectifs d’acteurs à élaborer un projet collectif d’intérêt supérieur à l’aune duquel les comportements seraient cadrés et les ressources mobilisées. En d’autres termes, il s’agit de redéfinir les limites à la rationalité individuelle et à la concurrence au nom de valeurs sociales et environnementales. Comme suggéré par le rapport Europe Agroécologique 2050 (IDDRI, 2018), il s’agit de mettre l’agriculture au service de la nutrition, de la biodiversité et de l’adaptation au changement climatique. Il s’agit donc de réorienter et de mobiliser les ressources financières, physiques, humaines et réglementaires pour penser, analyser et mettre en œuvre la transition agroécologique dans ses dimensions techniques, organisationnelles et institutionnelles.

### **2. Optimiser la valeur énergétique nutritionnelle et non alimentaire créée par les systèmes laitiers**

#### Optimiser la production d’énergie renouvelable alimentaire et non alimentaire

Dans cette perspective agroécologique, la fonction agricole dépasse la question alimentaire et s’étend à une dimension santé, énergie renouvelable, aménagement du territoire pour en renforcer la résilience. La fonction à maximiser / optimiser est la production d’énergie renouvelable utilisable par l’homme (aliments en qualité et quantité et énergie non alimentaire).

La contribution des systèmes laitiers à cet objectif repose sur plusieurs fonctions (Peyraud et al., 2013 ; IDDRI, 2018) :

- i) Production d'acides aminés et de vitamines (E, B12) directement assimilables par l'homme ;
- ii) Valorisation de végétaux non directement assimilables par l'homme,
- iii) Transfert de fertilité favorisant le recyclage de l'azote et du phosphore,
- iv) Entretien d'infrastructures agro-écologiques contribuant au maintien de services écosystémiques (préservation de la biodiversité, filtrage de l'eau, stockage de carbone) contribuant ainsi à l'atténuation et l'adaptation au réchauffement climatique.

Reconsidérer l'élevage laitier à cette aune, se traduira probablement par une diminution de l'élevage et par une réorientation vers des systèmes herbagers et pâturant moins consommateurs d'énergie non renouvelable et producteurs d'aliments plus nutritifs (équilibre omega 3/6 notamment).

### Créer et articuler les marchés pour créer de la valeur

Dans cette perspective, cinq principaux gisements de valeur apparaissent : i) différenciations agroécologiques et territoriales pour satisfaire la diversité des besoins des consommateurs européens dans un marché mature et ii) promotions des produits et savoir-faire agroécologiques français à l'international ; iii) innovation technologique (énergétique et nutritionnelle) pour se saisir des opportunités des marchés des composants laitiers; iv) raisonnement des efforts de rationalisation pour conserver des parts de marchés sur les marchés nationaux et internationaux de commodités (poudre, fromage industriel, crème) (le temps de la transition); et surtout, v) gestion dynamique des processus de création de valeur à l'articulation entre différents marchés, raisonnés dans leur articulation avec les caractéristiques des systèmes de production (répartition spatiale notamment).

L'adoption d'une stratégie claire permettrait de mobiliser les forces productives dans cette direction et favoriser la réalisation d'arbitrages légitimes et équilibrés entre ces orientations de marché et les acteurs qui les portent. A ce jour, le verouillage des représentations et des modèles d'entreprise hérités de la période quotas pénalise le premier gisement de valeur. Les opérateurs traditionnels s'opposent aux stratégies de différenciation émergente (démarches de producteurs) et à leur articulation. Pourtant, certaines laiteries, à l'instar de la laiterie Saint Denis de l'Hotel, pourraient mettre à disposition leurs outils et leurs savoir-faire pour accompagner les éleveurs dans leur démarche de différenciation pour répondre à la demande diversifiée des consommateurs. L'accroissement des synergies entre recherches publique et privée pourrait renforcer l'avantage comparatif français et soutenir la construction des avantages concurrentiels des entreprises.

### Vers une reconfiguration territoriale

Notre mode de représentation de la diversité : plaine, montagne, intermédiaire (IDELE, 2009, 2015) n'est plus opérante (Perrot et Depeyrot, 2018). L'accroissement de la diversité à l'intérieur de ces 3 ensembles recoupe une diversité de systèmes qui rend ces catégories caduques. La montagne n'est pas uniforme (Dervillé et Allaire, 2014). Dans les zones intermédiaires, les dynamiques sont liées à la présence de laiterie ancrée sur le territoire (Bezzon, 2019).

Comme cela a été montré par le passé avec d'autres innovations technologiques (basculement de la production fromagère d'est en ouest avec l'intensification agricole et l'industrialisation), la modification des fonctions de l'élevage valorisés par l'homme se traduira par une évolution des systèmes productifs et de leur répartition spatiale. Ainsi, il est probable que l'on évolue d'une part vers une spécialisation laitière de territoires avec un potentiel herbager, de plaine ou de montagne et d'autre part vers le maintien d'exploitations laitières de services adossés à la valorisation de services écosystémiques et/ou de produits spécifiques d'autre part.



### 3. Préciser le cap et les programmes d'action par un effort de recherche

Si des références scientifiques sur la possibilité d'une transition agroécologique et les moyens techniques d'y arriver apparaissent progressivement, les leviers organisationnels et institutionnels restent à construire pour accélérer le rythme de diffusion des niches d'innovation et favoriser le changement de régime.

Pour les systèmes laitiers en particulier, il s'agit de se doter de capacité à évaluer l'efficacité énergétique des pratiques en prenant en compte l'énergie importée (tant dans les équipements que dans l'importation d'aliments). Où et dans quelle mesure le maïs permet de compléter efficacement une ration à base d'herbe ? Comment faire évoluer la génétique / génomique pour qu'elle produise des animaux adaptés aux différents besoins territoriaux ? Quelle efficacité énergétique des robots de traite ? Quels investissements collectifs dans la recherche ? Comment valoriser économiquement la l'efficacité environnementale ?

*On est nous aussi en train de travailler dans un projet CASDAR actuellement sur l'efficacité de conversion des ressources alimentaires en protéines animales, on regarde la capacité des ruminants à valoriser des choses qui ne sont pas en compétition avec l'alimentation humaine (Amont BR 2, 2018)*

*la valorisation des ressources cellulosiques au détriment des tourteaux, des céréales qui vont directement à l'alimentation des ruminants. Donc après les formes, je ne suis pas un spécialiste non plus, mais en tout cas favoriser tout ce qui est légumineuse, protéagineux et valorisation de l'herbe au sens large, je pense que ça peut être intéressant. (Amont BR 2, 2018)*

*Les protéagineux aujourd'hui le principal frein, c'est le rendement de la culture. c'est l'adéquation rendement et surface à mettre en œuvre pour satisfaire les besoins. Il faudrait qu'il mettent 60 % de son assolement en pois s'il voulait couvrir les besoins de son troupeau, ce qui ne lui permettrait pas de faire suffisamment de fourrage à côté.)Sinon, en termes de nutrition, ça marche bien, c'est les rendements qui ne sont pas suffisamment bons. Donc légumineuses, protéagineux et puis des mesures pour favoriser, je ne mettrais pas le pâturage parce que le pâturage est trop connoté extensif, mais favoriser la valorisation de l'herbe pour les ruminants, les vaches laitières en l'occurrence. (Amont BR 2, 2018)*

Dans une perspective de transition agroécologique, les capacités et moyens de la recherche sont amenés à évoluer : renforcement de la recherche sur les légumineuses, usage de la génomique pour soutenir cette orientation- mais aussi incitation à des travaux en interdisciplinarité (économie, sociologique, droit, éthique, gestion) pour déterminer les régimes de droits de propriété et les systèmes de gouvernance les plus appropriés à accompagner la transition agro-écologique.

### 4. Des dispositifs de coordination multiscalaire et multi-acteurs pour optimiser la production d'énergie dans une perspective de souveraineté et de solidarité

Les outils collectifs sont mis au service de la création de valeur dans le cadre de la transition agroécologique. Dans cette perspective, **les territoires étant le support premier de la création de connaissances et de valeur** (production énergétique et territorialisation des besoins), **ils reprennent une place centrale dans les dispositifs de gouvernance en favorisant la concertation entre opérateurs**. L'objectif n'est pas de revenir à une autonomie alimentaire mais d'organiser les territoires de façon à concilier recherche d'autonomie, de souveraineté et d'efficacité. Au regard des caractéristiques de la production laitière précédemment mises en avant. Il semble pertinent de s'appuyer sur trois types de territorialisation pour atteindre l'objectif commun (figure 40).

**Figure 39 Perspectives de création de valeur par l'activité laitière par type de zone**

	Zones denses de plaine	Zones denses de montagne	Zones peu denses
<b>Produits / services</b>			
Protéines animales « standards »	**		
Protéines animales spécifiques	*	*	*
Services écosystémiques	*	*	**
(Equilibre territorial)	(Excédentaire)	(Excédentaire)	(Déficitaires)
<b>Gouvernance</b>	Sectorielle et territoriale	Territoriale	Territoriale
<b>Types d'entrepreneur</b>	Les 4 types	Sous-traitance, rural et écologique	Rural et écologique

Au niveau national, la coopération entre opérateurs vise à créer de la valeur par le développement d'une capacité d'innovation et le renforcement de la réputation des filières laitières françaises.

La mise en cohérence des démarches de segmentation pourrait s'articuler sur : i) un socle commun RSE "France Terre de Lait; ii) une articulation claire des signes de qualité biologique et IG ; iii) un signe de qualité agroécologique certifiant la reconception du système.

## 5. Penser, analyser et accompagner la transition

Les transitions ne se décrètent pas elles s'accompagnent. C'est pourquoi le diagnostic initial est central, de façon à pouvoir accompagner les acteurs dans leur diversité. **Les enjeux et urgences varient avec les territoires et types d'acteurs.**

*This route starts with **increasing problems in the existing regime**. This leads to a search for alternative technologies. The search does not immediately yield a winner, resulting in a prolonged period of uncertainty, experimentation, and co-existence of multiple technical options. Only after some time one option becomes dominant, stabilizing into a new socio- technical regime. (Geels 2004:916 cité par Magrini 2018)*

Les zones les moins adaptées à la libéralisation et de fait les plus touchées par la crise apparaissent comme un premier lieu d'expérimentation de la transition. A l'instar de certaines démarches de producteurs (CantAveyLot), les producteurs et les laiteries ne devraient pas hésiter à basculer collectivement dans une démarche de qualité pour en accroître l'efficacité. Les collectivités territoriales pourraient soutenir une évolution dans ce sens pour l'ensemble du secteur agricole. Ainsi, le Lot, la Dordogne, l'Ariège dans le Sud-Ouest pourraient faire le choix de basculer l'ensemble de leur agriculture en bio, gagnant ainsi un effet réputation qui pourrait avoir des retombées positives y compris au delà du domaine agricole. Dans ces zones peu denses, le conseil manque souvent de moyens pour accompagner les éleveurs. C'est donc l'occasion de le restructurer autour de sa fonction territoriale (animation de réseaux d'innovation territorialisés et production de connaissances situées) et articulation avec d'autres réseaux nationaux et internationaux plus techniques (dont certains acteurs peuvent être implantés sur le territoire -à l'instar des écoles vétérinaires et d'agronomie- mais dont le champ d'action est plus large). Les lycées agricoles pourraient constituer un point d'ancrage de cette territorialisation des dynamiques régionales.

Les savoir-faire et connaissances générées dans ces zones pourraient ensuite être remobilisées pour accompagner la transition dans les zones plus denses et notamment assurer la coexistence entre types de systèmes.

## D – Bibliographie

- Acquier, A. and F. Aggeri (2008). "Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE." Revue française de gestion(11): 131-157.
- Aggeri, F. (2011). "Le développement durable comme champ d'innovation." Revue française de gestion(6): 87-106.
- Aggeri, F. and A. Hatchuel (2003). "Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture: pour une critique des rapports science/société." Sociologie du travail 45(1): 113-133.
- Aggeri, F. and J. Labatut (2010). "La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion." Finance Contrôle Stratégie 13(3): 5-37.
- Aglietta, M. (1999). "Les transformations du capitalisme contemporain. In Bernard Chavance, Éric Magnin, Ramine Motamed-Nejad, Jacques Sapir (dir.), Capitalisme et socialisme en perspective. Évolution et transformation des systèmes économiques, Paris, La Découverte, 1999
- Aglietta, M. and V. Coudert (2015). "Les cycles de l'endettement, le dollar et l'économie mondiale." La Lettre du CEPII(359).
- Aglietta, M. (2019). Comment respecter l'exigence d'un développement inclusif et soutenable ? Toulouse, Chaire Bernard Marris.
- AGRESTE, Graphagri 2015, <http://agreste.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Gaf15p055-058.pdf>
- AGRESTE, 2011, « Une redistribution des aides en faveur des élevages d'herbivores », Agreste Primeurs, n° 259
- AHRENS H., 1994, « La politique agricole allemande entre réunification et réforme de la PAC », *Economie Rurale*, n° 224, p. 5-10.
- AHRENS H., LIPPERT G., 2002, « Politiques agricoles comparées de l'Allemagne et de la France », *Economie Rurale*, n° 268-269, p. 8-19
- AGRI'SCOPIE (2018). Occitanie, Chambre agriculture et CER France: 56 p.
- Ahrens, H. and C. Lippert (2002). "Politiques agricoles comparées de l'Allemagne et de la France." Économie rurale 268(1): 8-19.
- Akrich, M. (1993). "Les formes de la médiation technique." Réseaux(60): 87-98.
- Allaire, G. (1988). "Le modèle de développement agricole des années 1960." Économie rurale 184(1): 171-181.
- Allaire, G. (2002). "L'économie de la qualité, en ses secteurs, ses territoires et ses mythes." Géographie économie société 4(2): 155-180.
- Allaire, G. (2010). "Applying economic sociology to understand the meaning of "Quality" in food markets." Agricultural Economics 41: 167-180.
- Allaire, G. (2019). L'ambivalence des communs. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, 10(1).
- Allen, D. and D. Lueck (1992). "Contract choice in modern agriculture : cash rent versus cropshare." The Journal of Law and Economics 35(2): 397-426.
- ALLIANCE ENVIRONNEMENT, VON THÜNEN INSTITUTE, 2017, *Evaluation study of the payment for agricultural practices beneficial for the climate and the environment*, Rapport pour la Commission européenne.
- André E., 2018, *Analyse-diagnostic d'une région agricole de Basse-Saxe. Quels effets des réformes de la PAC sur l'évolution des systèmes agraires ?* mémoire de fin d'études d'Ingénieur d'AgroParisTech
- APPEL, F., A. OSTERMEYER-WIETHAUP u. A. BALMANN, (2016): Effects of the German Renewable Energy Act on structural change in agriculture – The case of Biogas. In: *Utilities Policy* 41 (2016) 172-182

- Ansaloni, M. (2013). "Coalitions et changement de politiques publiques: environnementalistes et politiques agricoles en Angleterre et en France." Revue internationale de politique comparée 20(1): 47-72.
- Aoki, M. (2001). Toward a comparative institutional analysis, MIT press.
- Arthur, W. B. (1989). "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events." The economic journal 99(394): 116-131.
- Baldwin, R. E. and P. Krugman (2004). "Agglomeration, integration and tax harmonisation." European Economic Review 48(1): 1-23.
- Baritoux, V. and C. Billion (2016). Les intermédiaires de la distribution dans la relocalisation des systèmes alimentaires: perspectives de recherche. RIODD 2016.
- Baritoux, V. and C. Billion (2018). "Rôle et place des détaillants et grossistes indépendants dans la relocalisation des systèmes alimentaires: perspectives de recherche." Revue de l'organisation responsable 13(1): 17-28.
- Barnes, P. "A guide to reclaiming the commons."
- Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of management 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. (2001). "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view." Journal of management 27(6): 643-650.
- Barraud-Didier, V., et al. (2012). "La distanciation de la relation adhérent-coopérative en France." Études rurales(190): 119-130.
- Barthelemy, D. and J.-P. Boinon (2001). "La gestion des quotas laitiers dans quatre pays membres de l'Union européenne: objectifs marchands versus objectifs non marchands." INRA Sciences Sociales 2001(910-2016-71621).
- Bartoli, P. and D. Boulet (1989). Dynamique et régulation de la sphère agro-alimentaire: l'exemple viticole, Montpellier 1.
- Basurto, X. and E. Ostrom (2009). "The Core Challenges of Moving Beyond Garrett Hardin." Journal of Natural Resources Policy Research 1(3): 255-259.
- Bazzoli, L. and V. Dutraive (2002). "L'entreprise comme organisation et comme institution. Un regard à partir de l'institutionnalisme de JR Commons." Économie et institutions(1): 5-46.
- Belinga, R. and G. Herbé (2018). L'entreprise à l'épreuve de l'industrialisation de son actionariat. La mission de l'entreprise responsable. Principes et normes de gestion. B. Segrestin and K. Levillain, Presses des Mines: pp73-99.
- Bellon-Maurel, V. and C. Huyghe (2016). "L'innovation technologique dans l'agriculture." Géoéconomie(3): 159-180.
- Benezech, D. (1996). "La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles." Revue d'économie industrielle 75(1): 27-43.
- BAZIN G., 1992, « PAC et zones défavorisées : bilan et perspectives », *Economie rurale*, n° 211, p. 40-46.
- BERGMSCHMITT, A. et al. (2011): Evaluation der Agrarinvestitionsförderung. In: Karl Ortner (2011): Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der Halbzeitbewertung, S. 16 – 20.
- BERRIET-SOLLIEC M., DAUCE P., 2001, « Développement rural : quelle place pour l'agriculture dans les politiques communautaires ? », *Déméter 2002. Nouveaux enjeux pour l'agriculture*, Armand Colin, Paris, p. 125-193.
- BERRIET-SOLLIEC, M.; D. LEPICIER, A. TROUVE (2013) « Le développement rural en Europe : quel avenir pour le deuxième pilier de la Politique agricole commune ? », Editions Peter Lang
- BLE (2017) Das kann der ELER. Pp 7-8
- BLE (2018): Bericht zur Markt- und Versorgungslage mit Milch und Milcherzeugnissen. Bonn.
- BMEL (2015): Umsetzung der EU-Agrarreform in Deutschland, Berlin, S.13
- BMEL (2017): Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ für den Zeitraum 2017 bis 2010., Berlin.
- BOINON J.P., KROLL J.C., LEPICIER D., LESEIGNEUR A., VIALON J.B., 2006, *La mise en œuvre des DPU et de l'article 69 dans les Etats-membres de l'Union Européenne*, convention d'étude MAP-ENESAD, Dijon.
- BOUSSIERE, S. et al..( 2015): Lait en Europe du Nord. Économie de l'élevage. IDELE et CNE (ed.), Dossier No 460, Septembre 2015

- BRENDEL, F. (2011): Energie im großen Stil – Auswirkungen des Biogas-Booms auf Umwelt, Artenvielfalt und Landwirtschaft, WWF (Hg), 2011
- CARLES R., BLANCHET J., REVEL A., 1996, « Les conséquences de la réforme de la PAC dans les pays membres de l'UE », Rapport de la Convention DAFE INTA, La Documentation Française.
- Berriet-Sollicec, M., et al. (2009). "Territorialiser la politique agricole pour plus de cohésion." Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires(313-314): 129-146.
- Berti, G. and C. Mulligan (2016). "Competitiveness of small farms and innovative food supply chains: The role of food hubs in creating sustainable regional and local food systems." Sustainability 8(7): 616.
- Beulque, R. and F. Aggeri (2015). L'économie circulaire au prisme des business models—les enseignements de la fin de vie automobile. XXIV<sup>e</sup> Conférence AIMS.
- Beulque, R., et al. (2018). "Business models circulaires: vers une création et captation de valeur pérenne? Les enseignements du recyclage et de la réutilisation automobiles." Finance Contrôle Stratégie(NS-1)
- Boinon, J.-P., et al. (2012). L'exploitation agricole à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle. Dijon, Educagri éditions.
- Bonnet, C. and Z. Bouamra-Mechemache (2015). "Organic Label, Bargaining Power, and Profit-sharing in the French Fluid Milk Market." American Journal of Agricultural Economics: aav047.
- Bonneviale, J.-R., et al. (1989). Approche globale de l'exploitation agricole: comprendre le fonctionnement de l'exploitation agricole: une méthode pour la formation et le développement, Institut national de recherches pédagogiques.
- Bontemps, C., et al. (2012). "Quality labels and firm survival: some first empirical evidence." European Review of Agricultural Economics 40(3): jbs034.
- Boullet, P. (2011). L'exploitation flexible : un regard sur l'exploitation qui ouvre le champ des possibles. Cerisy.
- Boullet, P. and J.-M. Séronie (2007). L'exploitation agricole flexible. Les cahiers du CER France. France, France, CER.
- Bourginal, J.-M., et al. (2015). 2015. Agriculture – Innovation 2025. 30 projets pour une agriculture compétitive & respectueuse de l'environnement, Ministère de l'Agriculture: 70.
- Bouttes, M. (2018). Evolution de la vulnérabilité des élevages laitiers permise par leur conversion à l'agriculture biologique. Agronomie. Toulouse, Université de Toulouse. PhD: 296.
- Boyer, R. (2003). "L'avenir de l'économie comme discipline." L'Économie politique 19(3): 33.
- Boyer, R. (2003). "Les institutions dans la théorie de la régulation." Cahiers d'économie politique/Papers in Political Economy(1): 79-101.
- Brada, J. C. (2009). "The new comparative economics versus the old: less is more but is it enough?" European Journal of Comparative Economics 6(1).
- Briquel, V., et al. (2001). "La méthode IDEA (indicateurs de durabilité des exploitations agricoles): une démarche pédagogique." Ingénieries-EAT(25): p. 29-p. 39.
- Brives, H., et al. (2017). " La notion d'«agriculture du milieu» est-elle opérante pour l'analyse de l'agriculture de Rhône-Alpes?." Économie rurale(1): 41-56.
- Bromley, D. W. (2007). "Environmental regulations and the problem of sustainability: Moving beyond "market failure"." Ecological Economics 63(4): 676-683.
- Brossier, J. (2003). Gestion de l'exploitation agricole familiale: éléments théoriques et méthodologiques, Educagri Editions.
- Bruno, I. (2010). "La déroute du «benchmarking social»." Revue française de socio-Economie(1): 41-61.
- Busch, L. (2000). "The moral economy of grades and standards." Journal of Rural Studies 16(3): 273-283.
- Busch, L. (2011). "Food standards: the cacophony of governance." Journal of Experimental Botany 62(10): 3247-3250.
- Capitaine, M., et al. (2013). "Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole." Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires(337): 75-90.
- Capitaine, M. and P. Jeanneaux (2016). Agriculture en mouvement: Innovations stratégiques et performance globale, Educagri Editions.
- Capron, M. and F. Quairel (2006). "Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale." Revue de l'organisation responsable 1(1): 5-17.

- Chaddad, F. R. and M. L. Cook (2004). "Understanding new cooperative models: an ownership–control rights typology." Applied Economic Perspectives and Policy 26(3): 348-360.
- Chambolle, C. (2017). Grande Distribution, Règlementation et Offre Alimentaire, Présentation Etats Généraux de l'Alimentation: 16 diapos.
- Chatellier, V. and H. Guyomard (2008). "Le bilan de santé de la PAC, le découplage et l'élevage en zones difficiles." INRA Sciences Sociales 2008(910-2016-71711).
- Chatellier, V. (2016). "Le commerce international, européen et français de produits laitiers: évolutions tendanciennes et dynamiques concurrentielles." INRA Productions animales 29(3): 143-162.
- Chattel V., 2018, « Le paiement redistributif : un outil de la PAC favorable aux petites exploitations agricoles françaises ? », colloque de la SFER Politiques agricoles et alimentaires : trajectoires et réformes, Montpellier, juin 2018.
- Chia, E., et al. (2008). L'élevage en mouvement: flexibilité et adaptation des exploitations d'herbivores, Quae.
- Chiffolleau, Y. (2008). "Les circuits courts de commercialisation en agriculture: diversité et enjeux pour le développement durable." MARECHAL G., Les circuits courts alimentaires, Dijon, Educagri Editions 21: 30.
- CNIEL (2017). France Terre de Lait. Pan de Filière : 13 pages.
- CNIEL (2018). Économie laitière en chiffres: 197.
- Cochet, H. (2015). "Controverses sur l'efficacité économique des agricultures familiales: indicateurs pour une comparaison rigoureuse avec d'autres agricultures." Revue Tiers Monde(1): 9-25.
- Cochet, H. (2017). "Séparation capital/travail, flexibilité et rémunération des facteurs de production. La fin de l'exploitation agricole familiale?" Économie rurale: 357-358.
- COCHET H., DEVIENNE S., DUFUMIER M., 2007, « L'agriculture comparée, une discipline de synthèse ? », Économie rurale, n° 297-298.
- Colletis, G. and B. Pecqueur (2005). "Révélation de ressources spécifiques et coordination située." Économie et institutions(6-7): 51-74.
- Commons, J. R. (1931). "Institutional economics." The American economic review: 648-657.
- Coquil, X. (2014). "Transition des systèmes de polyculture élevage laitiers vers l'autonomie. Une approche par le développement des mondes professionnels." Transition des systèmes de polyculture élevage laitiers vers l'autonomie. Une approche par le développement des mondes professionnels, Institut des Sciences et Industries du Vivant et de l'Environnement (2014).
- Coriat, B. and O. Weinstein (2004). "Institutions, échanges et marchés." Revue d'économie industrielle 107(1): 37-62.
- Danel, J.-B., et al. (2012). Rapport sur la contractualisation agricole. CGAAER n° 12100. Paris, Conseil Général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux.: 57 p.
- Darnhofer, I. (2014). "Resilience and why it matters for farm management." European Review of Agricultural Economics 41(3): 461-484.
- David, P. A. and D. Foray (2002). "An introduction to the economy of the knowledge society." International social science journal 54(171): 9-23.
- Daviron, B. and G. Allaire (2017). "Energie, biomasse, hégémonie: une histoire longue des transformations des agricultures."
- Dedieu, B. (2008). L'élevage en mouvement: flexibilité et adaptation des exploitations d'herbivores, Editions Quae.
- Dedieu, B. and S. Ingrand (2010). "Incertitude et adaptation: cadres théoriques et application à l'analyse de la dynamique des systèmes d'élevage." INRA Productions animales 23(1): 81-90.
- Dedieu, B., et al. (2006). "Comment appréhender conjointement les changements techniques et les changements du travail en élevage?" Cahiers agricultures 15(6): 506-513 (501).
- Depeyre, C. and H. Dumez (2009). "Le concept de coopétition: quelques voies de recherche à partir d'une analyse de cas." Le Libellio d'Aegis 4(3): 13-21.
- Depeyrot, J.-N. (2017). Base de données ADEL et changements des exploitations laitières françaises. N. e. E. S. (NESE), Centre Etude et Prospective. n° 42: pp. 7-37.

- Dervillé, M., 2017, Libéralisation des marchés laitiers et différenciation régionale des régimes de concurrence dans Allaire G. et Daviron B., Eds QUAE, Transformations agricoles et agroalimentaires entre écologie et capitalisme.
- Dervillé, M., Allaire, G., Maigné, É., Cahuzac, E., 2016.. Internal and contextual drivers of dairy restructuring: evidence from French mountainous areas and post-quota prospects. Agricultural Economics. DOI 10.1111/agec.12297
- Dervillé, M., Wallet F., 2014, Institutionalizing short food supply chains for sustainable development: challenging issues, International Agricultural Policy, 2(21-32)
- Dervillé, M. and Allaire G. (2014). "Change of competition regime and regional innovative capacities: the case of dairy restructuring in France." Food Policy, 49, 347 – 360.
- Dervillé, M. et Allaire G. (2014). "Quelles adaptations possibles à la suppression des quotas pour les filières laitières de montagne? Une approche en termes de régimes de concurrence." INRA Productions Animales (2014): 23 p.
- Dervillé, M., P. Vandenbroucke, et G. Bazin. (2012). "Suppression des quotas et nouvelles formes de régulation de l'économie laitière: les conditions patrimoniales du maintien de la production laitière en montagne." Revue de la Régulation [En ligne], mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 20 décembre 2012(12 | 2e semestre): 21 p.
- Dervillé, M., et al. (2012). "Suppression des quotas et nouvelles formes de régulation de l'économie laitière: les conditions patrimoniales du maintien de la production laitière en montagne." Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs(12).
- Desrosières, A. (2010). La politique des grands nombres: histoire de la raison statistique, La découverte.
- Devienne, S., et al. (2018). Les exploitations d'élevage économes et autonomes en intrants, créatrices de valeur ajoutée. Analyse, Centre d'Etudes et de Prospective. n°126: 8p.
- Dolle, J.-B., et al. (2013). "Contribution de l'élevage bovin aux émissions de GES et au stockage de carbone selon les systèmes de production." Fourrages 215: 181-191.
- Dosi, G., et al. (2008). "Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction." Organization Studies 29(8-9): 1165-1185.
- Dosi, G., et al. (1990). "Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise." Revue d'économie industrielle 51(1): 238-254.
- Dosi, G. and R. R. Nelson (1994). "An introduction to evolutionary theories in economics." Journal of Evolutionary Economics 4(3): 153-172.
- Dosi, G., et al. (2001). The nature and dynamics of organizational capabilities, OUP Oxford.
- Dosi, G. and R. R. Nelson (2010). Technical change and industrial dynamics as evolutionary processes. Handbook of the Economics of Innovation, Elsevier. 1: 51-127.
- DRAAF, B. (2017). Tableaux de l'agriculture bretonne. AGRESTE BRETAGNE. E. 2017. Rennes (France), Agreste Bretagne: 87.
- Drucker, P. F. (2008). Management Rev Ed, Zondervan.
- Du Tertre, C. (2002). La dimension sectorielle de la régulation. Théorie de la régulation, l'état des savoirs, La Découverte. 2: 313-322.
- Du Tertre, C. (2007). Modèle industriel» et «modèle serviciel» de performance. XVIIth International Conference of RESER.
- Du Tertre, C. (2012). "Lean production et modèles de valeur. Une approche régulationniste par le travail." Activités 9(9-2).
- Duflot, B., et al. (2017). "Approche opérationnelle de la compétitivité. Illustration par l'analyse des filières animales françaises."
- Dufour, A. and B. Dedieu (2010). "Rapports au temps de travail et modes d'organisation en élevage laitier." Cahiers agricultures 19(5): 377-382 (371).
- Dufour, A., et al. (2007). "Le travail en élevage laitier: des conceptions, des noyaux organisateurs et des profils d'organisation variés." Renc. Rech. Rum 14: 385-388.

- Dumez, H. (2013a). Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive, Vuibert.
- Dumez, H. (2013b). "Qu'est-ce qu'un cas et que peut-on attendre d'une étude de cas?" Le libellio d'AEGIS 9(2): 13-26.
- Dumont, B., et al. (2016). Rôles, impacts et services issus des élevages en Europe. Synthèse de l'expertise scientifique collective, auto-saisine.
- Duque-Ceballos, J. L., et al. (2014). "Outsourcing and business Process Outsourcing from the Economic Agency Theory standpoint." Entramado 10(1): 12-29.
- Duru, M. (2014). Agroécologie: des principes à l'action. Présentation aux référents enseigner à produire autrement. Toulouse, France: 57 diapos.
- Dyer, J. H. and H. Singh (1998). "The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage." Academy of management review 23(4): 660-679.
- DEUTSCHER BUNDESTAG (2005): Bericht der Bundesregierung über die künftige Ausgestaltung der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ – Rahmenpläne 2006 – 2009, 2007 – 2010. BT-Drucksache 16/310 vom 16.11.2005.
- DBV (2015): Situationsbericht Landwirtschaft , S. 170
- DWYKER et al. (2016): (Research for Agri-Committee– Programme Implementing the 2015-2020. Rural Development Policies. Study, EU Parliament, DG internal policies, Dep. B (ed)., Brussel, 2016
- EAFRD/Région Bretagne: France – Rural Development Programme (Regional)-Bretagne, Version 3.1 / 24. 7. 2017. [http://www.bretagne.bzh/jcms/preprod\\_252032/fr/feader-agriculture-et-developpement-rural](http://www.bretagne.bzh/jcms/preprod_252032/fr/feader-agriculture-et-developpement-rural)
- EAFRD/Région Midi-Pyrénées: France – Rural Development Programme (Regional)-Midi-Pyrénées, Version 1.3 / 22.9.2015
- EU-COM: Multiannual Financial Framework 2014-2020 and the financing of the
- EU-COM (2003a): Rural Development Programmes 2000-2006. Country profile France.
- EU-COM (2003b): Rural Development Programmes 2000-2006. Country profile Germany
- EU-COM (2013): Réforme de la PAC – explication des principaux éléments. Mémo/137937, Bruxelles, le 25 october 2013.
- EU-COM: Multannual Financial Framework 2014-2020 and the financing of the CAP», [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-funding/budget/mff-2014-2020/mff-figures-and-cap\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/cap-funding/budget/mff-2014-2020/mff-figures-and-cap_en.pdf)
- EU-COM: Rural Development Country files : [https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/country-files\\_de](https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020/country-files_de)
- Espeland, W. N. and M. Sauder (2007). "Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds." American journal of sociology 113(1): 1-40.
- Européenne, C. (2014). " Evolution de la situation du marché des produits laitiers et de la mise en oeuvre du "paquet lait"." Rapport de la commission au parlement européen et au conseil.: 15.
- Eymard-Duvernay, F. (1993). "La négociation de la qualité." Économie rurale 217(1): 12-17.
- Eymard-Duvernay, F. (2004). Economie politique de l'entreprise, La découverte Paris.
- Favereau, O. (2014). Société” par nécessité, “entreprise” par convention. L'entreprise point aveugle du savoir, Colloque de Cerisy, Editions Sciences Humaines, Paris.
- Filippi, M. (2004). "Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale." Économie rurale 280(1): 42-58.
- Filippi, M., et al. (2008). "Les coopératives agricoles face à l'internationalisation et à la mondialisation des marchés." Revue internationale de l'économie sociale: Recma(310): 31-51.
- Filippi, M. and P. Triboulet (2011). "Alliances stratégiques et formes de contrôle dans les coopératives agricoles." Revue d'économie industrielle(133): 57-78.
- Fill, C. and E. Visser (2000). "The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision." Management decision 38(1): 43-50.



- Fisher, B., et al. (2009). "Defining and classifying ecosystem services for decision making." Ecological Economics 68(3): 643-653.
- Fleury, P., et al. (2016). "Developing mid-tier supply chains (France) and values-based food supply chains (USA): A comparison of motivations, achievements, barriers and limitations." Agriculture 6(3): 36.
- Fligstein, N. (1996). "Markets as politics: A political-cultural approach to market institutions." American sociological review: 656-673.
- Foray, D. (2002). The knowledge society, BLACKWELL PUBL LTD 108 COWLEY RD, OXFORD OX4 1JF, OXON, ENGLAND.
- FranceAgriMer (2015). Prospective filière lait de vache. S. d. FranceAgriMer. Paris: 12.
- FranceAgriMer (2017). Prospective Filière Lait de vache. Paris: 342.
- Frentrup, M. and L. Theuvsen (2006). Transparency in supply chains: Is trust a limiting factor?
- FREY, O. and R. MAUGET (2012). "Stratégies d'internationalisation des coopératives agroalimentaires du top 30 de l'Union Européenne: impact sur le modèle d'affaires, la performance et la gouvernance." Brassard, M.-J., Molina, E.(2012). L'Étonnant pouvoir des coopératives. Textes choisis de l'appel international de propositions, Québec, Sommet international des coopératives: 371-387.
- FACHVERBAND BIOGAS (2018): Fakten und Daten 2018. <https://www.biogas.org/edcom/webfvb.nsf/id/DE-Zahlen-und-Fakten>
- FERRET, M. (2000): Neue Ziele für Frankreichs Landwirtschaft. In: Landwirtschaft 2000. Der kritische Agrarbericht. Agrarbündnis (Hrsg.), Rheda-Wiedenbrück, S. 45-47.
- FINK-KESSLER, A. (2000): Agenda 2000: Die Reform der Reform der Gemeinsamen Agrarpolitik. Unveröff. Manuskript;
- FINK-KESSLER, A. (2002): Umsetzung der Agenda 2000 in Frankreich., Euronatur und AbL (Hrsg.), Projektstudie, Reinbach und Hamm
- Fink-Kessler, A. (2013). *Milch: vom Mythos zur Massenware*. Oekom.
- FINK-KESSLER, A., F.-W. GRAEFE ZU BARINGDORF, L. RIBBE und U. JASPER (2001): Von einer Agenda(2000) zur nächsten (2007): In: Der Kritische Agrarbericht 2001, AgrarBündnis (Hgs), S. 27-36;
- FINK KEBLER A., TROUVE A., 2018, *Analysis of the EU volume reduction programme 2016/17*, rapport commandité par l'European Milk Board
- Gafsi, M. (2006). "Exploitation agricole et agriculture durable." Cahiers agricultures 15(6): 491-497 (491).
- Gale Jr, H. F. (1994). "Longitudinal analysis of farm size over the farmer's life cycle." Review of Agricultural Economics 16(1): 113-123.
- Garambois, N. and S. Devienne (2012). "Les systèmes herbagers économes. Une alternative de développement agricole pour l'élevage bovin laitier dans le Bocage vendéen?" Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires(330-331): 56-72.
- Garcia Martinez, M., et al. (2007). "Co-regulation as a possible model for food safety governance: Opportunities for public-private partnerships." Food Policy 32(3): 299-314.
- Garnier, E. and M. Nieddu (2009). La Mutation génétique d'un mythe rationnel: de la raffinerie du végétal à la révolution de la chimie doublement verte? colloque de Cerisy, Ethnotechnologie prospective: l'empreinte de la technique, comment les techniques transforment la société, du.
- Geels, F. and R. Raven (2006). "Non-linearity and expectations in niche-development trajectories: ups and downs in Dutch biogas development (1973–2003)." Technology Analysis & Strategic Management 18(3-4): 375-392.
- Geels, F. W. (2002). "Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study." Research policy 31(8): 1257-1274.
- Gereffi, G., et al. (2005). "The governance of global value chains." Review of International Political Economy 12(1): 78-10
- GIB (2004): Abschlussbericht der Evaluation des Bundesprogramm Ökologischer Landbau im Auftrag der BLE, Berlin
- Gibbon, P., et al. (2008). "Governing global value chains: an introduction." Economy and Society 37(3): 315-338.

- Giovannucci, D. and S. Ponte (2005). "Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry." Food Policy 30(3): 284-301.
- Gras, R., et al. (1989). "Le fait technique en agronomie. Activité agricole, concepts et méthodes d'études." L'Harmattan, Paris.
- Hagedorn, K. (2008). "Particular requirements for institutional analysis in nature-related sectors." European Review of Agricultural Economics 35(3): 357-384.
- Haller, M. (2002). "Theory and method in the comparative study of values: Critique and alternative to Inglehart." European sociological review 18(2): 139-158.
- Hatchuel, A. (2018). L'entreprise en France et en Allemagne: divergences actuelles et convergences futures.
- Hatchuel, A. and B. Segrestin (2007). "La société contre l'entreprise? Vers une norme d'entreprise à progrès collectif." Droit et société(1): 27-40.
- Hatchuel, A., et al. (2010). Strategy as innovative design: an emerging perspective. The globalization of strategy research, Emerald Group Publishing Limited: 3-28.
- Hatchuel, A. and B. Weil (1992). "L'expert et le système."
- Hein, E. and A. Truger (2011). Finance-dominated capitalism in crisis—the case for a Keynesian New Deal at the European and the global level. New Economics as Mainstream Economics, Springer: 190-230.
- Hill, S. B. and R. J. MacRae (1996). "Conceptual framework for the transition from conventional to sustainable agriculture." Journal of sustainable agriculture 7(1): 81-87.
- HahneE, U. (2007): Rückblick Regionalentwicklung 2006. Spielball ländliche Entwicklung. In: Der Kritische Agrarbericht 2007, Hamm; S. 159-165.
- Henke et al. (2015) : Implementation of the first pillar of the CAP 2015-2020 in the Memberstates. Study, EU Parliament, DG internal policies, Dep. B (ed)., Brussel, 2015
- HUBER, I, U. HEYNE u. E. KASTNER (2016): Besondere Milchqualitäten legen in Bayern zu. In: DMW (17); S. 589-591
- Hunger, J. D. and T. L. Wheelen (2003). Essentials of strategic management, Prentice Hall NJ.
- IDELE (2009). "France Laitière 2015 vers une accentuation des contrastes régionaux." Dossier Economie n° 391: 71p.
- IDELE (2016). IDELE2025 L'élevage a des avenir construisons les ensembles: 2.
- Inderhees, P. G. and L. Theuvsen (2009). "Farmers' Strategies in Globalizing Markets: Empirical Results from Germany." Journal of International Food & Agribusiness Marketing 21(4): 253-268.
- Janssen, M. A. and E. Ostrom (2006). "Chapter 30 Governing Social-Ecological Systems." 2: 1465-1509.
- Depeyrot J.N. and C. Perrot (2018). La filière laitière : un concentré des mutations agricoles contemporaines. Paris, Centre d'études et de prospective, ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. n° 15.
- JASPER, U. (2016): Deutschland fördert mit EU-Geld weiter Landkonzentration. In: Landwirtschaft2015. Der Kritische Agrarbericht, AgrarBündnis (ed.), Münster, S. 17-24
- Jeanneaux, P. and H. Blasquiet-Revol (2012). La gestion des exploitations agricoles: un état des lieux de la recherche en France. Annales des Mines-Gérer et comprendre, ESKA.
- Johnson, G., et al. (2014). Stratégique (10e édition), Pearson, Paris.
- Jongeneel, R., & Pollman, N. (2014). *Farmer groups as a device to ensure the provision of green services in the Netherlands: a political economy perspective* (No. 727-2016-50268).
- KIRSCH A., 2017, „« Politique agricole commune, aides directes de l'agriculture et environnement : Analyse en France, en Allemagne et au Royaume-Uni. », thèse de doctorat, Université de Bourgogne.
- KNIELING, J. u. S . RAHLF (2001): Europäische Regionalförderung 2000 bis 2006. In: Der Kritische Agrarbericht 2001, S. 182-188
- KROLL J.C., 1987, *Politique agricole et relations internationales : les enjeux en France et dans la CEE depuis 1945*, Syros, Paris.

- KROLL, J.-Ch., (2000): Les nouvelles orientations de la politique agricole française. Manuskript des überarbeiteten Vortrages auf dem deutsch-französischen Kolloquium SFER-.GEWISOLA vom 12.-13. Oktober 2000 in Straßburg
- Kroll, J.-C., et al. (2017). "Aides directes et environnement: la politique agricole commune en question." Économie rurale(3): 121-139.
- l'Agriculture, M. f. d. l. A. e. d. (2018). L'agriculture biologique en Allemagne: 28.
- Labarthe, P. (2005). "Trajectoires d'innovation des services et inertie institutionnelle: dynamique du conseil dans trois agricultures européennes." Géographie, économie, société 7(3): 289-311.
- Lambert, C. (2014). Les voies juridiques vers l'entreprise agricole flexiblea. Les Cahiers. C. E. Comptable: 15.
- Lanciano, E. and S. Saleilles (2010). Le développement des circuits courts alimentaires: un nouveau souffle entrepreneurial dans l'agriculture? Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME.
- Lankoski, L. (2000). Determinants of environmental profit: An analysis of the firm-level relationship between environmental performance and economic performance, Helsinki University of Technology.
- LAROCHE DUPRAZ K., PIET L., 2018, « Les choix français en matière de convergence des aides découplées de la PAC à l'horizon 2019 », *Economie Rurale*, n° 366, p. 21-39.
- Larrère, C. and R. Larrère (2018). Penser et agir avec la nature: une enquête philosophique, La découverte.
- Latruffe, L. (2010). Compétitivité, productivité et efficacité dans les secteurs agricole et agroalimentaire, OECD Publishing.
- Laurent, C., et al. (2003). "Multifonctionnalité de l'agriculture et modèles de l'exploitation agricole." Économie rurale 273(1): 134-152.
- Laurent, C. and J. Rémy (2000). "L'exploitation agricole en perspective." Le Courrier de l'environnement de l'INRA(41): 5-22.
- Le Moigne, J.-L. (1990). "La modélisation des systèmes complexes." Paris: Bordas, Dunot, 1990 1.
- Le Rohellec, C. and C. Mouchet (2008). "Efficacité économique de systèmes laitiers herbagers en agriculture durable (RAD): une comparaison avec le RICA." Fourrages 193: 107-113.
- Leclerc, B., et al. (2008). L'élevage en mouvement: flexibilité et adaptation des exploitations d'herbivores, Quae.
- Legagneux, B. and V. Olivier-Salvagnac (2017). "Les exploitations agricoles françaises aux allures de firmes." Le Nouveau Capitalisme agricole: De la ferme à la firme.
- Loconto, A. and L. Busch (2010). "Standards, techno-economic networks, and playing fields: Performing the global market economy." Review of International Political Economy 17(3): 507-536.
- Lorino, P. and J.-C. Tarondeau (2015). "De la stratégie aux processus stratégiques." Revue française de gestion 41(253): 231-250.
- Magne, M.-A., et al. (2010). "A conceptual model of farmers' informational activity: a tool for improved support of livestock farming management." animal 4(6): 842-852.
- Magne, M.-A., et al. (2012). "Understanding beef-cattle farming management strategies by identifying motivations behind farmers' priorities." animal 6(6): 971-979.
- Magrini, M. and M. Duru (2014). "Dynamiques d'innovation dans l'alimentation des bovins-lait: une analyse du processus de diffusion de la démarche «Bleu-Blanc-Cœur» et de ses répercussions." Fourrages 217: 79-90.
- Magrini, M.-B., et al. (2016). "Why are grain-legumes rarely present in cropping systems despite their environmental and nutritional benefits? Analyzing lock-in in the French agrifood system." Ecological Economics 126: 152-162.
- Magrini, M.-B. and M. Duru (2015). "Trajectoire d'innovation dans les systèmes laitiers français : une analyse socio-technique de la démarche «Bleu-Blanc-Cœur»." Innovations(3): 187-210.
- Magrini, M.-B. and P. Triboulet (2012). "Transition agroécologique, innovation et effets de verrouillage : le rôle de la structure organisationnelle des filières." Cahiers agricultures 21(1): 34-45 (31).
- Magrini, M.-B. (2018). Economie de l'innovation et des transitions : analyser et accompagner. *Comprendre les processus sociotechniques de l'innovation et des transitions pour accompagner la transition agroécologique et nutritionnelle*, Université de Toulouse – Ecole Doctorale TESC Sciences économiques, 201pages.

- Mair, J. and I. Marti (2006). "Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight." Journal of world business 41(1): 36-44.
- Malassis, L. (1977). "Economie agro-alimentaire." Économie rurale 122(1): 68-72.
- Malerba, F. (2002). "Sectoral systems of innovation and production." Research policy 31(2): 247-264.
- Malerba, F. (2005). "Sectoral systems of innovation: a framework for linking innovation to the knowledge base, structure and dynamics of sectors." Economics of Innovation and New Technology 14(1-2): 63-82.
- Maréchal, G. (2008). Les circuits courts alimentaires: bien manger dans les territoires, Educagri éditions.
- Markelova, H., et al. (2009). "Collective action for smallholder market access." Food Policy 34(1): 1-7.
- Marsden, T., et al. (2000). "Food supply chain approaches: exploring their role in rural development." Sociologia ruralis 40(4): 424-438.
- Marshall, É., et al. (2013). Fonctionnement et diagnostic global de l'exploitation agricole: Une méthode interdisciplinaire pour la formation et le développement, educagri éditions.
- Martin, M., et al. (2006). "Capacité d'innovation des entreprises agroalimentaires et insertion dans les réseaux: le rôle de la proximité organisationnelle." Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires(292): 35-49.
- Marx, A., et al. (2014). "The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: the first 25 years." European Political Science Review 6(1): 115-142.
- Mevel, O. (2010). Les relations entre la production et la distribution: le cas du partage de la valeur ajoutée dans la filière laitière française. Annales des Mines-Gérer et comprendre, ESKA.
- Ministère d'Agriculture (2018) CAP zur le PAC 2015-2020: Les Aides à la conversion et au maintien de l'Agriculture biologique
- Mintzberg, H. and J. A. Waters (1985). "Of strategies, deliberate and emergent." Strategic management journal 6(3): 257-272.
- Mitchell, G., et al. (1995). "PICABUE: a methodological framework for the development of indicators of sustainable development." The International Journal of Sustainable Development & World Ecology 2(2): 104-123.
- Moison, J.-C. (1997). "1. Du mode d'existence des outils de gestion." Actes du Séminaire Contradictions et Dynamique des Organisations: 6.
- Mollard, A. (2001). "Qualité et développement territorial: une grille d'analyse théorique à partir de la rente." Économie rurale 263(1): 16-34.
- Mollard, A., et al. (2003). L'agriculture contre l'environnement? Annales des Mines.
- Mudler, P., et al. (2010). "Les dimensions territoriales de la restructuration laitière." Géographie, économie, société 12(2): 161-180.
- Muller, P. (2000). "La politique agricole française: l'État et les organisations professionnelles." Économie rurale 255(1): 33-39.
- Muller, P. (2016). "Une nouvelle qualification paysanne: exploitant rural." Pour(4): 185-190.
- Mundler, P., et al. (2006). "Les disparités d'accès au conseil. Le cas de la région Rhône-Alpes." Économie rurale(1): 26-41.
- Mundler, P., & Rémy, J. (2012). L'exploitation familiale à la française: une institution dépassée?. *L'Homme la Societe*, (1), 161-179.
- Nguyen, G., et al. (2013). "Pratiques agricoles pour la réduction des produits phytosanitaires. le rôle de l'apprentissage collectif." Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires(333): 105-121.
- Nguyen, G. and F. Purseigle (2012). "Les exploitations agricoles à l'épreuve de la firme." Études rurales(2): 99-118.
- Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz: AUM – die neue Struktur. Download 23.4.2018. [www.ml.niedersachsen.de](http://www.ml.niedersachsen.de)
- Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz: Ausgleichszulage – Höhe der Förderung. [www.ml.niedersachsen.de](http://www.ml.niedersachsen.de)
- Nonaka, I. (1994). "A dynamic theory of organizational knowledge creation." Organization science 5(1): 14-37.

- Nozieres, M.-O., et al. (2018). "Transformations des filières françaises de produits carnés et laitiers: la place des éleveurs en question." INRA Productions animales 31(1): 69-82.
- Olivier-Salvagnac, V. and B. Legagneux (2012). "L'agriculture de ferme: un fait émergent dans le contexte agricole français?" Études rurales(190): 77-97.
- Orléan, A. (1989). "Pour une approche cognitive des conventions économiques." Revue économique: 241-272.
- Orléan, A. (2002). "Le tournant cognitif en économie." Revue d'économie politique 112(5): 717-738.
- Osterwalder, A. and Y. Pigneur (2010). Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., et al. (2005). "Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept." Communications of the association for Information Systems 16(1): 1.
- Ostrom, E. (2007). Ecological Economics 62(3-4): 759-760.
- Ostrom, E. (2008). "Frameworks and theories of environmental change." Global Environmental Change 18(2): 249-252.
- Ostrom, E. (2010). "Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change." Global Environmental Change 20(4): 550-557.
- Ostrom, E. and X. Basurto (2010). "Crafting analytical tools to study institutional change." Journal of Institutional Economics 7(03): 317-343.
- Pavie, X. (2018). L'innovation à l'épreuve de la philosophie, Presses Universitaires de France.
- Péchuza, Y., et al. (2017). Des systèmes d'avenir pour le lait de vache français. Economie de l'élevage hors série Bovin lait, IDELE: 20.
- Penrose, E. (1959). "The theory of the growth of the firm." John Wiley & Sons, New York.
- Perrot, C., et al. (2012). "Économies d'échelle et économies de gamme en production laitière." socio-économiques: 7.
- Perrot, C., et al. (2014). "La diversité des exploitations et des territoires laitiers français face à la fin des quotas." Rencontres autour des recherches sur les ruminants 21: 203-210.
- Perrot, C. and E. Groshens (2016). MILC : un indicateur de marge laitière adapté à la volatilité. 23ème rencontres Recherches Ruminants: 4.
- PERROT, C., et al. (2005). "Rémunération du travail en élevage laitier: variabilité et facteurs explicatifs." Rencontres autour des recherches sur les ruminants: 23-26.
- Petit, S. and P. Vandenbroucke (2017). "La haie coupe, l'eau relie. Les continuités écologiques requalifiées par les agriculteurs." Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie 8(1).
- Organic Research Evaluations (2012): Evaluation des Bereichs Forschung und Entwicklung im Bundesprogramm Ökologischer Landbau. Berlin, Eberswalde, Hamstead Marshall.
- PERRAUD D., 2004, « La transition des politiques agricoles en Allemagne », in DELORME H., *La politique agricole commune, anatomie d'une transformation*, p. 101-124.
- PHAM H.V., BERRIET-SOLLIEC M., 2018, « La politique de développement rural en France. Premières analyses des programmes de développement rural dans les régions françaises métropolitaines sur la période 2014-2020 », *Economie Rurale*, n° 363, p. 141-159.
- Programme de Développement Rural Régional 2014-2020 Midi-Pyrénées. 2017. Notice d'information (...) mesure 4.1.1 Investissements de modernisation de élevage) [http://www.europe-en-occitanie.eu/automne\\_modules\\_files/pmedia/public/r54754\\_23\\_3\\_notice\\_pour\\_la\\_demande\\_daide\\_aap\\_4\\_1\\_1\\_f\\_eader.pdf](http://www.europe-en-occitanie.eu/automne_modules_files/pmedia/public/r54754_23_3_notice_pour_la_demande_daide_aap_4_1_1_f_eader.pdf)
- Peyraud, J.-L. and K. Duhem (2013). "Les élevages laitiers et le lait demain: exercice d'analyse prospective." INRA Productions animales 26(2): 221-230.
- Pflimlin, A. and P. Faverdin (2014). "Les nouveaux enjeux du couple vache-prairie à la lumière de l'agroécologie." Fourrages 217: 23-35.
- Pochon, A. (1998). champs du possible, Syros.
- Poisson, M. and S. Saleilles (2012). "Déterminants et processus d'émergence des systèmes agroalimentaires localisés alternatifs." Economies et Sociétés, Série" Systèmes agroalimentaires", AG 34(10/11): 2077-2096.

- Ponte, S. and P. Gibbon (2005). "Quality standards, conventions and the governance of global value chains." Economy and Society 34(1): 1-31.
- Ponte, S. and T. Sturgeon (2014). "Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort." Review of International Political Economy 21(1): 195-223.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. Readings in Strategic Management, Springer: 234-255.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. Journal of economic perspectives, 9(4), 97-118.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011). "Creating shared value: Redefining capitalism and the role of the corporation in society." Harvard Business Review 89(1/2): 62-77.
- Potter, C. and M. Lobley (1996). "The farm family life cycle, succession paths and environmental change in Britain's countryside." Journal of Agricultural Economics 47(1-4): 172-190.
- Pouch, T. and A. Trouvé (2018). "Deregulation and the crisis of dairy markets in Europe: facts for economic interpretation." Studies in Political Economy: 1-19.
- Praly, C., et al. (2014). "Les circuits de proximité, cadre d'analyse de la relocalisation des circuits alimentaires." Géographie, économie, société 16(4): 455-478.
- Praly, C., et al. (2012). Chapitre 8. Repenser l'échelle d'approvisionnement des cantines. Au plus près de l'assiette, Editions Quæ: 169-186.
- Purseigle, F., et al. "Chapitre 1 Anatomie de firmes agricoles Les dimensions d'un basculement."
- Purseigle, F., et al. (2012). "Chapitre 1 Anatomie de firmes agricoles Les dimensions d'un basculement." Anatomie de firmes agricoles. Presses de Sciences Po.
- Quairel, F. (2006). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Comptabilité, contrôle, audit et institution (S).
- Raboisson, D., et al. (2012). "Herd-level and territorial-level factors influencing average herd somatic cell count in France in 2005 and 2006." J Dairy Res 79(3): 324-332.
- Rallet, A. and A. Torre (2004). "Proximité et localisation." Économie rurale 280(1): 25-41.
- Rastoin, J.-L. (2008). "Les multinationales dans le système alimentaire." Revue Projet(6): 61-69.
- Raven, R. (2007). "Niche accumulation and hybridisation strategies in transition processes towards a sustainable energy system: An assessment of differences and pitfalls." Energy policy 35(4): 2390-2400.
- Raven, R., et al. (2016). The politics of innovation spaces for low-carbon energy: Introduction to the special issue, Elsevier.
- Reboud, S., et al. (2016). "Partenariats et innovation organisationnelle dans les coopératives agricoles: l'exemple des vins effervescents et des céréales1." Revue internationale PME 29(2): 119-144.
- Regnier, E. (2016). "Le dictionnaire d'agroécologie."
- RÉSEAUX RURAL FRANCAIS: Le FEADER en 20 Fiches. <https://www.reseaurural.fr/les-20-fiches-mesures-du-feader>
- Reynaud, E. (2009). "La création de valeur en stratégie." Revue française de gestion 35(196): 107.
- Rigolot, C. (2016). "Le capital social des filières: une dimension essentielle de leurs capacités d'adaptation. Illustration avec la filière comté." Cahiers agricultures 25(4): 45007.
- RIESTER, R., L. HUBER u.d J. DICK (2014) Milch. In: LEL / LfL Agrarmärkte 2014. Kapitel 12, S. 213-249
- Rubin, B. (2013). CASDAR Flexi-sécurité: mise au point de techniques et d'outils pour gérer la flexi-sécurité dans les exploitations laitières, IDELE: 31.
- Rubin, B., et al. (2013). Après quota, piloter mon exploitation laitière dans un contexte ouvert: Guide de la flexi-sécurité en élevage. I. d. l'Elevage: 80.
- Rubin, B., et al. (2009). "Transmission des exploitations bovines laitières: étude de formes innovantes." Rencontres autour des recherches sur les ruminants: 329-332.

- Rubin, B., et al. (2017). Exploitations bovines laitières. Coûts de production et place du pâturage dans les systèmes fourragers chez nos compétiteurs. Journées AFPP des 21 et 22 mars 2017.
- Ruffieux, B. and E. Valceschini (1996). "Biens d'origine et compétence des consommateurs : les enjeux de la normalisation dans l'agro-alimentaire." Revue d'économie industrielle 75(1): 133-146.
- Ryschawy, J., et al. (2014). "L'exploitation de polyculture-élevage: définitions et questions de recherche. Une revue." Cahiers agricultures 23(6): 346-356.
- Ryschawy, J., et al. (2015). "Comment évaluer les services rendus par l'élevage? Une première approche méthodologique sur le cas de la France." INRA Prod. Anim 28(1): 23-38.
- Saives, A.-L. and A. Lambert (2001). "Territorialisation et organisation des IAA: l'exemple du processus d'approvisionnement." Économie rurale 264(1): 104-109.
- Salzmann, O., et al. (2005). "The business case for corporate sustainability:: literature review and research options." European Management Journal 23(1): 27-36.
- Sans, P. and G. d. Fontguyon (1999). "Choc exogène et évolution des formes organisationnelles hybrides: les effets de la crise dite" de la vache folle" sur la filière viande bovine." Sciences de la Société(46): 173-190.
- Sauer, J. and T. Park (2009). "Organic farming in Scandinavia — Productivity and market exit." Ecological Economics 68(8-9): 2243-2254.
- Schaper, C., et al. (2010). "Risk management in milk production: A study in five European countries." Food Economics—Acta Agricult Scand C 7(2-4): 56-68.
- Schaper, C., et al. (2010). "Risk management in milk production: A study in five European countries." Food Economics—Acta Agricult Scand C 7(2-4): 56-68.
- Schmidtner, E., et al. (2011). "Spatial distribution of organic farming in Germany: does neighbourhood matter?" European Review of Agricultural Economics 39(4): 661-683.
- Schumpeter, J. (1911). "Théorie de l'évolution économique Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture, Paris, Dalloz, 1935." Theory of Economic Development.
- Segrestin, B. and B. Roger (2014). L'Entreprise: Point aveugle du savoir, Sciences Humaines.
- Séronie, J.-M. (2016). Vers un big bang agricole France, Editions France Agricole.
- Séronie, J.-M. (2016). Oser un vrai débat stratégique pour sortir de la crise ! W. Agri.
- Séronie, J.-M. (2016). Il faut d'urgence définir une stratégie agricole. WebAgri. France.
- Simon, B. (2013). "L'installation en agriculture. La construction de l'intention entrepreneuriale." Economie Rurale 334.
- Simon, H. A. (1955). "A behavioral model of rational choice." The quarterly journal of economics: 99-118.
- Siqueira, T. T. and M. Duru (2016). "Economics and environmental performance issues of a typical Amazonian beef farm: a case study." Journal of cleaner production 112: 2485-2494.
- SIQUEIRA, T. T. D. S. (2017). Forme d'Organisation et Profil Environnemental de l'Exploitation Agricole : Le cas du secteur laitier. France, Toulouse. PhD: 316.
- Smith, A. (2006). "Green niches in sustainable development: the case of organic food in the United Kingdom." Environment and Planning C: Government and Policy 24(3): 439-458.
- Snyder, R. (2001). "Scaling down: The subnational comparative method." Studies in comparative international development 36(1): 93-110.
- Spanu, A. and G. Maréchal (2010). "Les circuits courts favorisent-ils l'adoption de pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement?" Le Courrier de l'environnement de l'INRA(59): 33-45.
- Steger, U., et al. (2007). "The economic foundations of corporate sustainability." Corporate Governance: The international journal of business in society 7(2): 162-177.
- Steinfeld, H., et al. (2006). Livestock's long shadow: environmental issues and options, Food & Agriculture Org.
- SudOuest, C. S. (2013). Plan stratégique pour le bassin laitier du Sud Ouest 2013-2015: 47.
- Sylvander, B. (1996). "Normalisation et concurrence internationale : La politique de qualité alimentaire en Europe." Économie rurale 231(1): 56-61.

- Sylvander, B. (1997). "Le rôle de la certification dans les changements de régime de coordination : l'agriculture biologique, du réseau à l'industrie." Revue d'économie industrielle 80(1): 47-66.
- Tauer, L. W. and A. K. Mishra (2006). "Can the small dairy farm remain competitive in US agriculture?" Food Policy 31(5): 458-468.
- Teece, D. J., et al. (1994). "Understanding corporate coherence: Theory and evidence." Journal of Economic Behavior & Organization 23(1): 1-30.
- Touzard, J.-M. (1995). "Régulation sectorielle, dynamique régionale et transformation d'un système productif localisé: exemple de la viticulture languedocienne." La grande transformation de l'agriculture: 293-322.
- Touzard, J.-M., et al. (2014). "Systèmes d'innovation et communautés de connaissances dans le secteur agricole et agroalimentaire." Innovations 43(1): 13.
- Trouvé, A. and J. Kroll (2013). "Lecture critique d'une dérégulation des marchés: le cas de la suppression des quotas laitiers." Agronomie, Environnement & Sociétés 3(1): 115.
- Vagneron, I., et al. (2009). "Is there a pilot in the chain? Identifying the key drivers of change in the fresh pineapple sector." Food Policy 34(5): 437-446.
- Van Bekkum, O. F. and J. Nilsson (2000). Liberalization of international dairy markets and the structural reform of European dairy cooperatives. Agribusiness Forum of the International Food and Agribusiness management Association (IAMA), "Consumers, Technology and Environment: Creating Opportunity and Managing Risk", Chicago, Citeseer.
- Van der Ploeg, J. D. (1994). "Styles of farming: an introductory note on concepts and methodology." Born from within: Practice and perspectives of endogenous rural development: 7-30.
- Van der Ploeg, J. D., et al. (2009). "Farm diversity, classification schemes and multifunctionality." Journal of environmental management 90: S124-S131.
- Van Der Werf, H. and J. Petit (2002). "Evaluation de l'impact environnemental de l'agriculture au niveau de la ferme. Comparaison et analyse de 12 méthodes basées sur des indicateurs." Le Courrier de l'environnement de l'INRA(46): 121-133.
- Van Fleet, D., et al. (2013). Agribusiness: Principles of Management, Cengage Learning.
- Van Herck, K., et al. (2011). "Institutions, exchange and firm growth: evidence from Bulgarian agriculture." European Review of Agricultural Economics 39(1): 29-50.
- Vandenbroucke, P. (2013). Transformation de l'unité de production agricole: d'une exploitation sectorielle à une exploitation agricole territoriale. Exploitations agricoles, agriculteurs et territoires dans les Monts du Lyonnais et en Flandre intérieure de 1970 à 2010, Université Lumière-Lyon II.
- Vandenbroucke, P. (2015). "L'exploitation familiale et son rapport au territoire de 1960 à aujourd'hui." Bulletin de l'association de géographes français. Géographies 92(92-3): 306-321.
- Vatn, A. (2005). Rationality, institutions and environmental policy. *Ecological Economics*, 55(2), 203-217.
- Vatn, A. and D. W. Bromley (1994). "Choices without prices without apologies." Journal of Environmental Economics and Management 26(2): 129-148.
- Vavra, P. (2009). L'agriculture contractuelle: Rôle, usage et raison d'être. , OECD Publishing.
- Veltz, P. (1993). "D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises/territoires." Revue économique: 671-684.
- Weinstein, O. and N. Azoulay (2000). "Les compétences de la firme." Revue d'économie industrielle 93(1): 117-154.
- Weinstein, O., et al. (1995). "Les nouvelles théories de l'entreprise." Coûts de transactions, Economies de droits de propriété, Théorie de l'agence, Routines et apprentissages, Informations et incitations, Entreprise japonaise, entreprise fordienne, Les livres de poches, Librairie Générale Française, Paris.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm." Strategic management journal 5(2): 171-180.
- Westerman, P. (2018). Outsourcing democracy. Outsourcing the Law, Edward Elgar Publishing.
- Westerman, P. (2018). "From houses to ships: governance as a form of Law." Le Libellio d'Aegis 14(4): 5-16.
- White, H. C., et al. (2011). "Identité et contrôle. Une théorie de l'émergence des formations sociales." Lectures, Publications reçues.



- Wilkinson, J. (2006). "The mingling of markets, movements and menus: the renegotiation of rural space by NGOs, social movements and traditional actors." Globalisation: Social and Cultural Dynamics.
- Winkleman, M., et al. (1993). "The outsourcing source book." The Journal of Business Strategy 14(3): 52.
- Yin, R. K. (1981). "The case study as a serious research strategy." Knowledge 3(1): 97-114.
- Yin, R. K. (2013). "Validity and generalization in future case study evaluations." Evaluation 19(3): 321-332.
- Yin, R. K. (2015). Qualitative research from start to finish, Guilford Publications.
- Zahm, F., et al. (2015). "Agriculture et exploitation agricole durables: état de l'art et proposition de définitions revisitées à l'aune des valeurs, des propriétés et des frontières de la durabilité en agriculture." Innovations Agronomiques 46: 105-125.

## E – Annexes

### ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

#### En France

CNIEL, Direction Économique et Territoire, Benoit Rouyer  
BBC, Directeur scientifique, Guillaume Chesneau  
INRA, Chercheur, Vincent Chatellier  
ENVT, Economiste de la Santé Animale, Didier Raboisson  
IDELE, Chef de Service Encadrement service Économie de l'exploitation et Délégué régional  
Région Bretagne, Pays de la Loire, Benoit Rubin  
FranceAgriMer, Adjoint du directeur de l'animation des filières, Olivier Blanchard  
Médiation des relations commerciales, Médiateur délégué, Yves Trégaro  
Sodiaal, Direction Économique et Territoire, Frederic Chausson  
RIANS, Responsable adjoint Relations producteurs, Laurent Forray  
Leclerc SCA Ouest, Responsable produits frais, Alexandre Usureau  
AgroMousquetaire, Responsable filière lait, René Grelaud  
Association Lait Pâturage, Fondateur, Marcel Denieul  
Biolait, Vice président, Ludovic Billard  
Invitation à la ferme  
IDELE, Chef de Projet Alimentation des vaches laitières - Co-animateur du comité national  
des coproduits, Benoit Rouillé  
RAD, Coordinateur, Responsable du système d'information, Romain Dieullot  
Chambre Agriculture, Spécialiste Robot de traite, Thomas Huneau  
CETA, Animatrice, Alexandra Lottin  
En direct des éleveurs, Président directeur, Patrice Hegron  
CER Broceliande, Luc Mangelinck  
LELY, Directeur de centre ouest, Jean Pierre Hellard  
Cant Avey Lot, Vice Président, Patrice Vayre  
Fédération Régionale des Producteurs de Lait et OP SOL, Animatrice, Nathalie Depuy  
IDELE, Chef de Projet Encadrement régional « références et appui technique » des filières  
bovins lait, régions Midi-Pyrénées et Aquitaine, Jocelin Fagon  
Chambre régionale d'Agriculture, Chargée de mission Agriculture Biologique, Anne  
Glandières  
Ainsi que les 10 agriculteurs rencontrés dont nous tairons le nom afin de préserver leur  
anonymat.

En Allemagne

Deutscher Baurverband, Ludwig Boerger  
Heumilch Demeter, Andreas Aufmuth  
Beratungsring Ostfriesland, Inke Petersen  
Bayerische Milchindustrie (BMI), Sebastian Kraus  
Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL), Corina Jantke  
Landwirtschaftskammer, Dr. Albert Hortmann-Scholten  
Bayerischer Bauernverband. Verband der Milcherzeuger Bayerns, Dr. Hans-Jürgen Seufferlein  
MeG MilchBoard, Dr. Philippe Groteloh  
BayernMEG, Katharina Zuckriegel  
VOST, Jan Detterer  
Molkerei Ammerland  
Kaserei Edelweiss MartinWuerzer  
Landesanstalt für Landwirtschaft (LfL), Gerhard Dorfner  
Grunlandzentrum Jendrik Holthusen  
Kaserei\_Bauhofer, MichaelBauhofer  
Landwirtschaftskammer, FranzJansenMinssen  
Bundesverband Deutscher Milchviehhalter (BDM), JohannesPfaller  
DMK, MirkoWätjen  
AbL, OtmarIlchman  
Grunlandzentrum, Dr. Krause  
STMELF Bayern, Anton Dippold  
Ministry Niedersachsen Agrarpolitik, Mr Daseking  
STMELF Bayern, Hiebl Lüdke  
Milchland\_Niedersachsen, Harry Fritsch  
Thuenen Institute, Tomke Lindena  
Goettingen University, Janine Stratmann

**ANNEXE 2 : COMPARAISON MESURE 4.1 FRANCE – ALLEMAGNE ET REGIONS SELECTIONNEES**

	France		
<b>Cadre national</b>	PCAE plan pour la Compétitivité et l'Adaptaion des Exploitations agricoles		
	<b>Priorité élevage - batiments</b>		<b>A) Investis</b>
Montant minimale des dépenses éligible	??		
Plafond de dépenses éligible	Batiments neuf:90.000 € (zone de plaine) / 100.000 € (zone montagne / Rénovation : 60.000 € / 70.000 €		
Taux d'aide de base	20 %		
Majorations	+ 20 % par Région + 10 % jeunes agriculteurs / zones défavorisées		
Conditions			
<b>PDR</b>	<b>Bretagne</b>	<b>Midi-Pyrénées</b>	<b>PDR Baviere</b>
Montant minimale des dépenses éligible	6.000 € (Hors tax)		20.000 €
Plafond de dépenses éligible		Investissements modernisation elevage : 80.000 € HT (logement animaux) 30.000 € (autonomie alimentaire) 50.000 € (salle de traire) 20.000 € (batiments stockage fourrage)	750.000 € (coopér Subvention max. 1
Taux d'aide de base	25 %	40 %	15 % (1) base 25 % (2) premium 30% conversion en
Majorations	+ 40% zones défav. + 10% (max 50%) JA / + 5 %GIEE	+ 20 % JA + 20 % zone de montagne	Programme specia stabulation libre
Conditions en outre		SIQO (label rouge, AOP, AOC, IGP, STG)	Prosperité limité à
	<b>B) Aides aux investiss. Pour la transformation de produits (Annex 1 et hors Annex 1)</b>	<b>B) Aides aux investissements batiments C) petites investissements</b>	<b>B) Diversi</b>
			<b>c) Transformation</b>

### ANNEXE 3 : ANALYSE DES CAS TYPES BRETONS

#### Comparaison de la « rentabilité » du travail

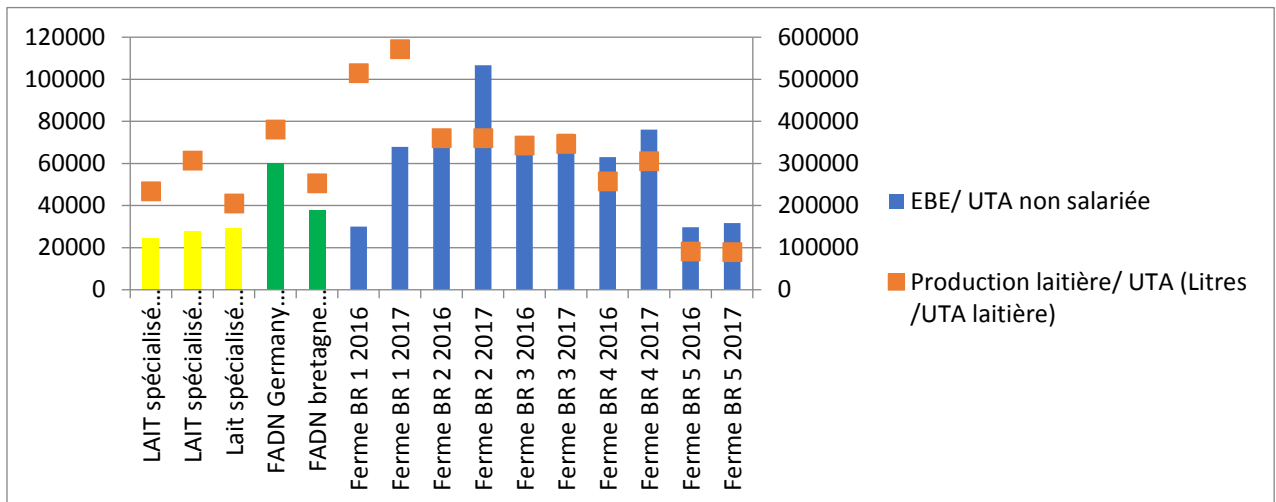


Figure 40 comparaison de la productivité du travail (EBE)

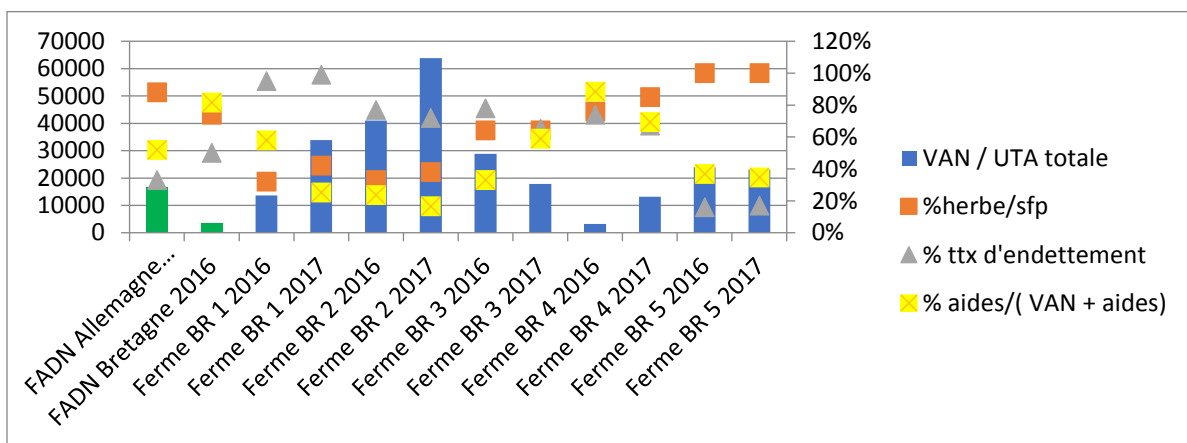


Figure 41 Comparaison de la productivité du travail (VAN)

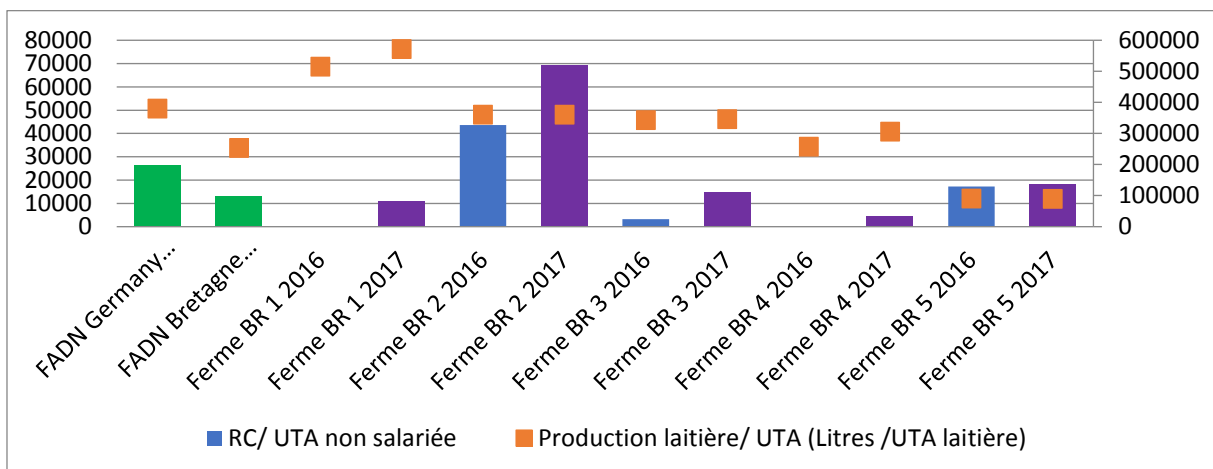


Figure 42 Comparaison de la productivité du travail (Résultat courant)

Comparaison de la rentabilité du capital

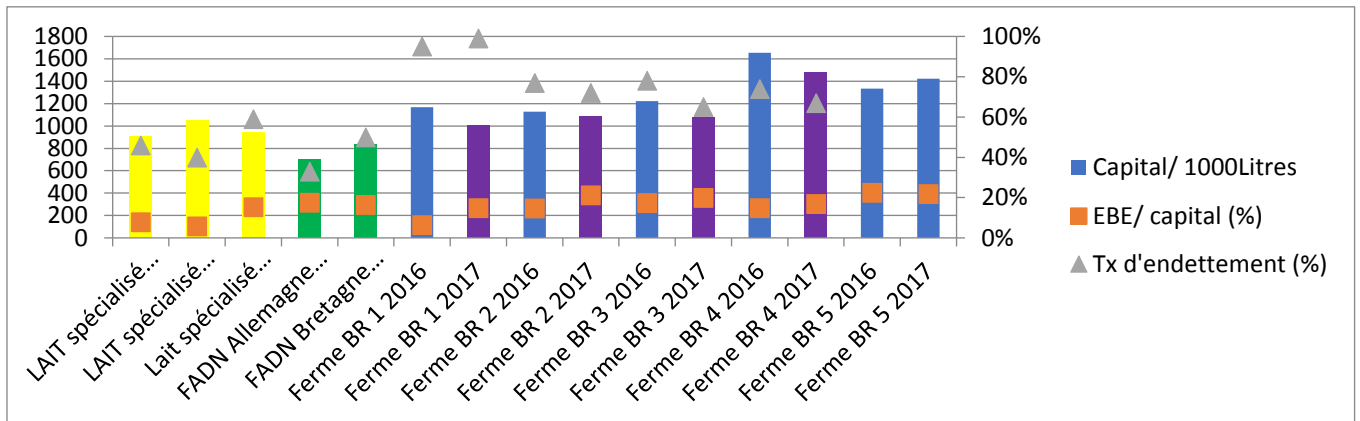


Figure 43 Comparaison de la rentabilité du capital investi dans la production laitière

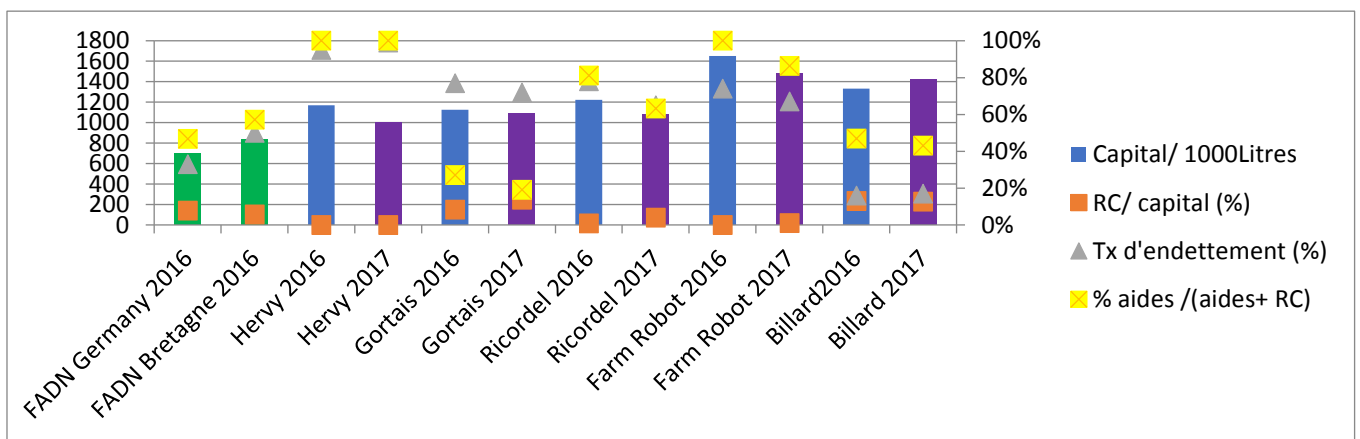


Figure 44 Comparaison de la rentabilité du capital investi dans la production laitière

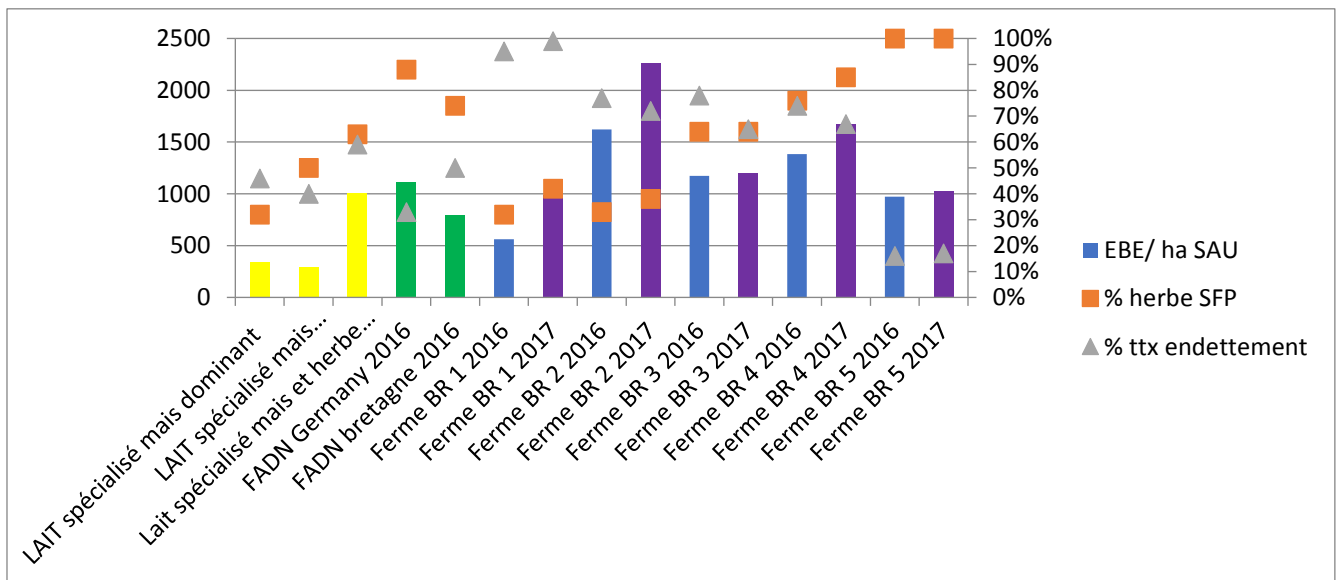


Figure 45 Comparaison de la rentabilité du foncier investi dans la production laitière

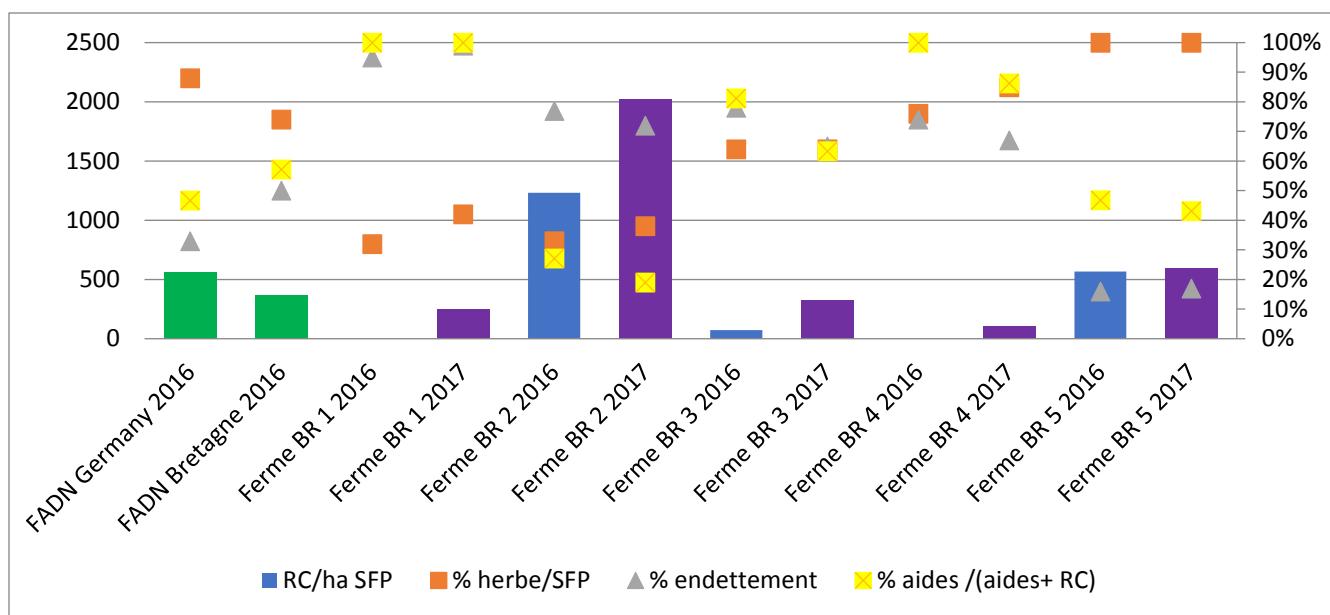


Figure 46 Comparaison de la rentabilité du foncier investi dans la production laitière

Figure 47 Exploitations bretagne : Structure

	Ferme Bretagne 1	Ferme Bretagne 2	Ferme Bretagne 3	Ferme Bretagne 4	Ferme Bretagne 5
<b>Statut juridique</b>	GAEC 5 associés	Entreprise individuelle	GAEC 4 associés	GAEC 2 associés	GAEC 2 associés
<b>Capital social</b>	102 180	307 000	22 065	53 500	47 000
<b>Capital d'exploitation (Euros)</b>	2 294 012	1 762 259	1 492 874	904 263	284 481
<b>Superficie (ha)</b>	344	165	247	92	62
<b>Vaches laitières</b>	270	210	152	98	47
<b>Production laitière (L)</b>	2 954 180	1 620 000	1 380 344	610 593	190 834
<b>% Atelier lait / Produit</b>	62%	82%	90%	92%	70%
<b>UTA total</b>	7,5	4,5	4	2	2,28
<b>UTA associées</b>	4	3,5	4	2	2
<b>UTA laitière</b>	4	4,5	4	2	2,28
<b>% UTA salarié</b>	47%	22%	0%	0%	12%
<b>Situation</b>	Croissance	Stabilité	Stabilité	Croissance	Stabilité

Figure 48 Résultats sociaux économiques des exploitations étudiées de Bretagne

	Ferme Bretagne 1	Ferme Bretagne 2	Ferme Bretagne 3	Ferme Bretagne 4	Ferme Bretagne 5
<b>Superficie (ha/ UTA totales)</b>	45,9	36,7	61,8	46,0	27,2
<b>Capital d'exploitation (€/UTA totales)</b>	305 868	391 613	373 219	452 132	124 772
<b>Capital d'exploitation (€/UTA associés)</b>	573 503	503 503	373 219	452 132	142 241
<b>Annuités (€/ UTA associés)</b>	58 114	39 104	8 367	30 916	11 819
<b>Productivité du travail (VL/ UTA laitière)</b>	67,5	46,7	38,0	49,0	20,6
<b>Productivité du travail (L/UTA laitières)</b>	613 545	360 000	345 086	305 297	83 699
<b>Résultats courant (€/ UTA)</b>	7 207	53 846	14 707	4 708	16 141
<b>Résultat courant (€/ UTA associés)</b>	13 513	69 231	14 707	4 708	18 401
<b>Hours/day</b>	12 heures pour l'associé 7h pour salariés	Associés :7 hr/ jr + salarié : 5hr/jr	7h/jr	4h/jr mais pointe fenaison (10h/jr)	5h/jr mais pic printemps (8h/jr)
<b>Week-ends Off</b>	1 week-end/3	1 week-end/3	1 week-end/3	1 week-end/ 2	pas mentionné
<b>Holidays (N° Week)</b>	4 sem de congés /an	un mois / an	3 sem/ an	un mois/an	un mois / an
<b>Formation initiales des associés</b>	ancien salarié EA porcine dont il a adopté les méthodes de suivi des résultats technico-économiques	BTS agricole + expérience comptable + conseiller d'installation (Adesea)	BTS PA + 3 ans expérience conseillère agricole (banque) + Conseillère chambre Ille et vilain	Bac pro BTS + expériences pro variées dont 1 an élevage australien de 500 vaches, 500ha d'herbe, que d'herbes l'agroalimentaire	BTS dessin industriel en mécanique + animation en milieu rural+ BTS agricole, un BTS ACSE en formation adulte
<b>Qualification (employees)</b>	bac pro + BTS (pour 2)	Le salarié a un BTS depuis 2 ans	BTS agricole	Pas de salariés	Hors agriculture. "elle a tout appris, petit à petit. Elle fait du tracteur assez facilement"
<b>Formation continue</b>	veille, groupe coût de production + représentant de bassin (coop)	Veille + réseau + CETA	Chaque associé participe à un groupe + CA OP	Groupe herbe	CIVAM + CA laiterie
<b>Vision socio-économique (sélection de Verbatim)</b>	« Ceux qui ne connaissent pas leurs coûts de production je ne comprends pas. »  « C'est peu hein, par rapport au temps de travail. »	« Le robot c'est bien mais c'est se mettre en danger économiquement. » « Si les laiteries ne veulent plus qu'on soit là demain qu'elles le disent. »	« Il faut qu'on le lance notre bateau et puis être attractif pour préparer la relève. » « J'aimerais que mes vaches puissent sortir » « J'espère pouvoir continuer à me former. »	« Finalement on ne s'entend qu'avec les gens du groupe herbe. » « Je ne comprends pas qu'ils livrent à Biolait, ils auront toujours le prix du lait le plus bas ! »	Faire attention à ne pas trop augmenter le capital, à le maîtriser davantage, ne pas rentrer dans un système, c'est une ferme, faire en sorte qu'elle reste accessible demain

Figure 49 Résultats techniques et environnementaux des exploitations étudiées en Bretagne

	Ferme Bretagne 1	Ferme Bretagne 2	Ferme Bretagne 3	Ferme Bretagne 4	Ferme Bretagne 5
<b>SAU (ha)</b>	344	165	247	92	62
<b>SFP (ha)</b>	218	120	180	86	62
<b>% SFP / SAU</b>	63,4%	72,7%	72,9%	93,5%	100,0%
<b>% Prairie / SFP</b>	42,6%	38,0%	64,9%	84,9%	90,0%
<b>Race</b>	Holstein	Holstein	Holstein	Holstein vers croisement	Normande
<b>Concentré</b>	Colza, achat à termes	Soja/ colza, achat à termes	Soja, courtier	Pas d'achat (maïs grain autoproduit)	Pas d'achat
<b>Chargement UGB /ha SFP</b>	1,65		1,27	1,26	1,08
<b>Lait par vaches</b>	8 463		9 064	6 221	4 326
<b>% UGB VL</b>	70		66	86	74,45
<b>Taux de réforme (%)</b>	31,18		21,7	15,1	21,50
<b>Age au premier vêlage (mois)</b>	24			Délégation	36
<b>Taux mortalité des VL</b>			2,6%	3,5%	4,0%



Figure 50 Résultats économiques et financiers

	Ferme Bretagne 1	Ferme Bretagne 2	Ferme Bretagne 3	Ferme Bretagne 4	Ferme Bretagne 5
<b>Produit total</b>	1 613 806	716 859	617 825	287 762	138 245
<b>Produit laitier (euros /an)</b>	1 003 517	589 869	554 096	265 509	97 343
<b>Prix du lait</b>	339,1	333,0	351,8	351,8	458,3
<b>Subventions Pac (euros/an)</b>	97 232	56 985	101 509	59 233	27 902
<b>EBE</b>	339 338	373 404	296 530	152 266	63 307
<b>Amortissements</b>	198 513	117 364	142 454	72 260	26 130
<b>Annuités</b>	232 457	136 863	33 466	61 831	23 637
<b>Résultat courant</b>	54 052 (économique)	242 309	58 828	9 415	36 802
<b>Annuités / EBE</b>	<b>69%</b>	37%	48%	41%	37%
<b>Efficacité économique (EBE/Produit)</b>	21,0%	<b>52,1%</b>	<b>48,0%</b>	<b>52,9%</b>	<b>45,8%</b>
<b>Efficacité économique (RC/Produit)</b>	3,3%	<b>33,8%</b>	9,5%	3,3%	<b>26,6%</b>
<b>Variation nette de trésorerie</b>	12 420	28 206	10 402	93 981	14 600
<b>Total de l'actif (euros)</b>	2 491 101	2 079 343	1 567 131	948 542	298 321
<b>Total actif immobilisé (euros)</b>	1 600 347	1 364 533	1 060 544	714 951	145 036
<b>% d'actif immobilisé</b>	64%	66%	68%	75%	49%
<b>% dettes financières</b>	80%	29%	56%	61%	15%
<b>% dettes totales</b>	117,3%	71,7%	65,1%	62,2%	17,5%

## ANNEXE 4 : ANALYSE DES CAS D'ETUDE DU SUD OUEST

Figure 51 Comparaison de la « rentabilité » du travail

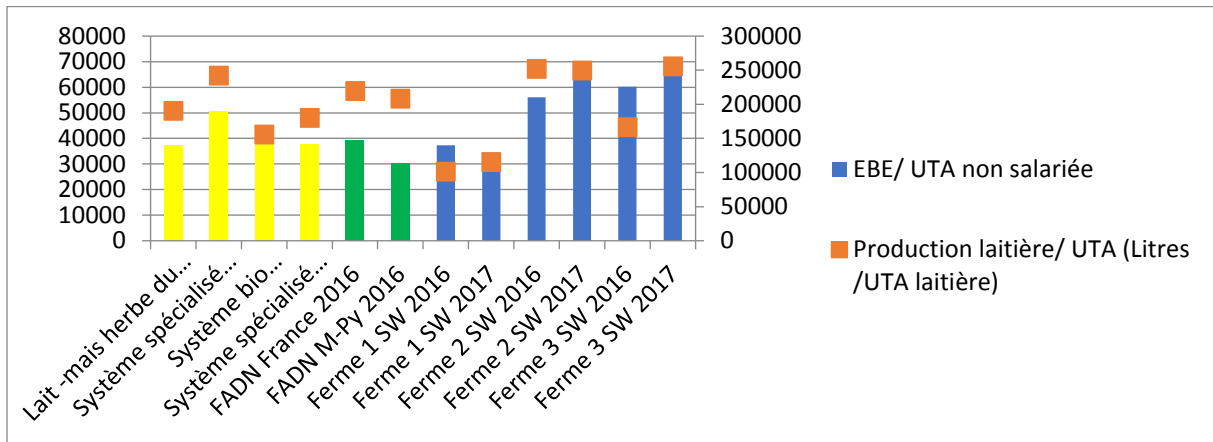


Figure 52 comparaison de la rentabilité du travail (EBE)

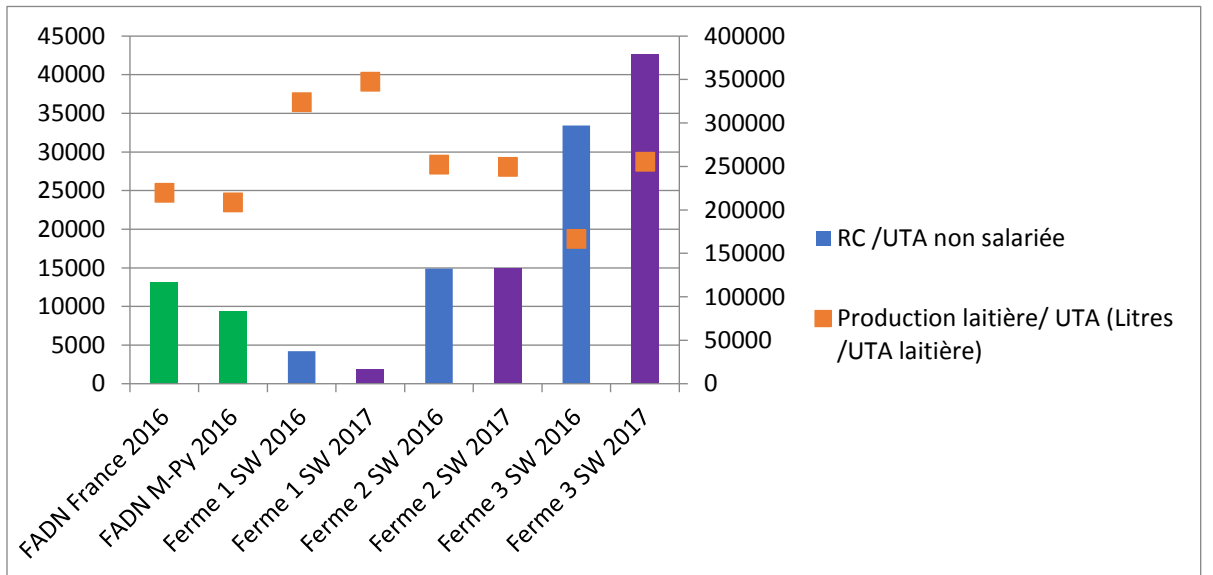
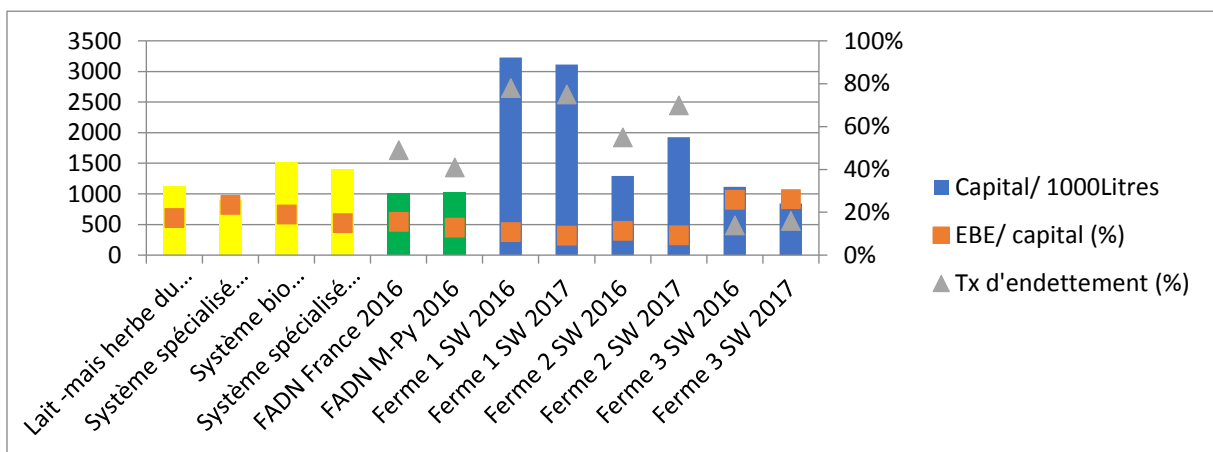
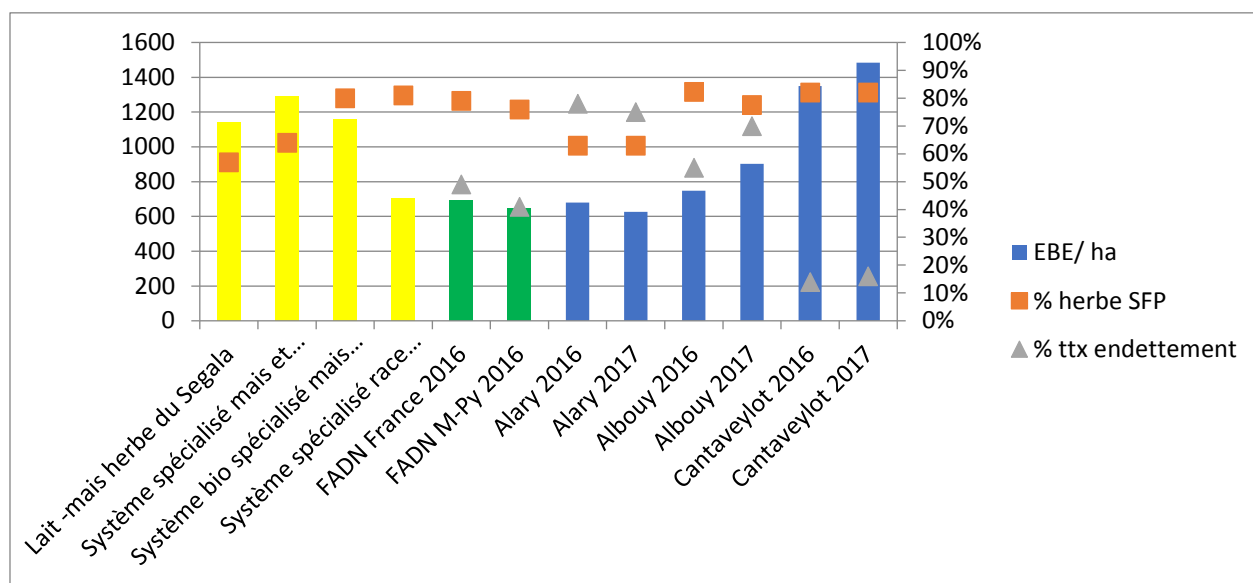


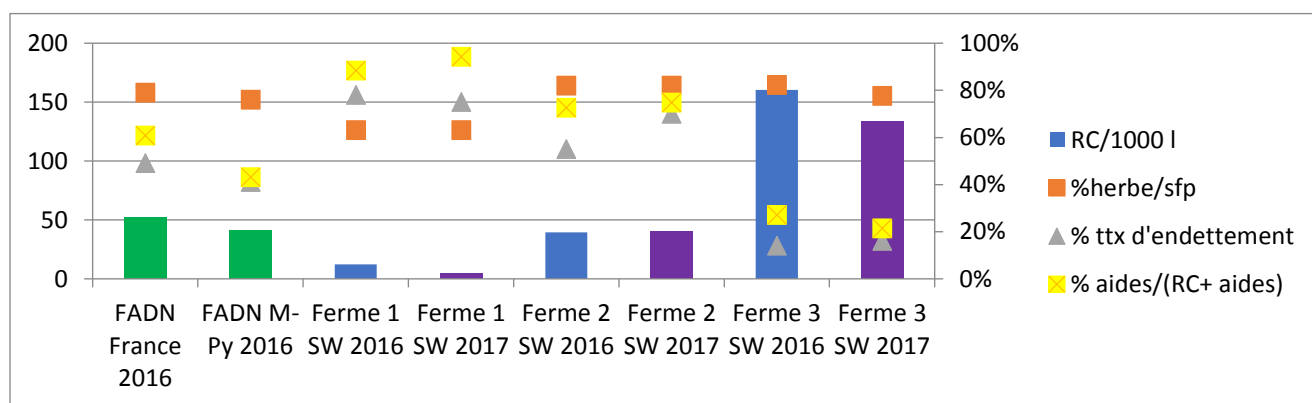
Figure 53 comparaison de la rentabilité du travail (RC)



**Figure 54 rentabilité du capital investi dans la production laitière**



**Figure 55 rentabilité du foncier investi dans la production laitière**



**Figure 56 Les aides comme soutien à l'investissement**

**Figure 57 : Structure de production des fermes étudiées en Occitanie**

	Ferme Occitanie 1	Ferme Occitanie 2	Ferme Occitanie 3
Statut juridique	GAEC 5 associés	GAEC 2 associés	GAEC 2 associés
Capital social	217 890	342 000	
Capital d'exploitation (Euros)	1 883 924	1 443 395	538 774
Superficie (ha)	275	150	94,99
Vaches laitières	150	77,37	81
Production laitière (L)	1 825 382	748 850	639 040
% atelier lait / Produit	100%	81%	96%
UTA total	5,25	3	2,5
UTA associées	5	2	2
UTA laitière	5,25	3	2,5
% UTA salarié	5%	33%	20%

**Figure 58 résultats socio-économiques des fermes étudiées**

	Ferme Occitanie 1	Ferme Occitanie 2	Ferme Occitanie 3
Superficie (ha/ UTA totales)	52,4	50,0	38,0
Capital d'exploitation (€/UTA totales)	358 843	481 132	215 510
Capital d'exploitation (€/UTA associés)	376 785	721 698	269 387
Annuités (€/ UTA associés)			
Productivité du travail (VL/ UTA laitière)	28,6	24,5	34,0
Productivité du travail (L/UTA laitières)	347 692	249 617	255 616
Résultats courant (€/ UTA)	1 758	10 010	34 164
Résultat courant (€/ UTA associés)	1 846	15 015	42 706
Hours/day	10hr/jr	7hr/jr	7hr/jr
Week-ends Off	1 week-end/3	1 week-end/3	1 week-end/2
Holidays (N° Week)	un mois/an	un mois/an	3 semaines de congés
Formation initiales Associé	je suis éleveur, avant d'être quoi que ce soit je suis éleveur. Je fais mon métier + je suis inséminateur, j'ai fait la formation d'inséminateur mais je ne le fais pas, je le fais faire.	Albouy: Animalier, bac Pro STAV + BTS ACSE+ licence à Bernussou - Mère : licence de droit - Père : BTS agricole -	Mari : BTA + travail à l'extérieur avant Cantaveylot sur une exploitation + peseur au contrôle laitier + travail chez un entrepreneur de travaux agricoles Femme : étude de secrétariat
Qualification (employees)	BTS agricole	BTS + Apprenti (lycée)	BEPA+ Apprentissage agricole
Formation continue	Je voyage. Je me suis aussi beaucoup inspiré de l'exemple de ma femme.	Je donne des formations et conférences	On a échangé avec BBC un peu au début
Vision socio-économique	On n'a pas de très bon résultat car on investit et on ne travaille pas beaucoup	J'ai la chance d'être dans une ferme où on a du temps	Depuis 2-3 ans on récupère enfant le fruit de notre travail. Nos enfants sont contents.

**Figure 59 Résultats économiques et financiers**

	Ferme Occitanie 1	Ferme Occitanie 2	Ferme Occitanie 3
Produit total	921 911	450 628	331 389
Produit laitier (euros /an)	605 360	267 633	278 645
Prix du lait	331,3	291,0	417,0
% vente lait/ produit			
Subventions Pac (euros/an)	149 806	89 054	23 240
EBE	172 204	135 338	140 873
Amortissements	144 627	52 200	56 981
Résultat courant	9 228	30 029	85 411
Annuités / EBE		49%	
Efficacité économique EBE/ Produit	18,7%	30,0%	42,5%
Variation brute de trésorerie	99 155	76 702	98 789
Total de l'actif (euros)	1 891 282	1 457 855	767 689
Dettes financière (euros)	1 076 064	638 730	
% d'actif immobilisé	74%	74%	
Taux endettement	63,8%	47,3%	
% dettes fournisseurs	10,8%	7,4%	

**Figure 60 Résultats techniques et environnementaux**

	<b>Ferme Occitanie 1</b>	<b>Ferme Occitanie 2</b>	<b>Ferme Occitanie 3</b>
<b>SAU (ha)</b>	275	150	94,99
<b>SFP (ha)</b>	226	111,68	73,08
<b>Prairie (ha)</b>	130	58	70
<b>% SFP / SAU</b>	82,2%	74,5%	76,9%
<b>% Prairie / SFP</b>	24,2%	82,6%	77,6%
<b>Race</b>	Holstein	Holstein	Holstein
<b>Concentré</b>	Soja		
<b>Chargement UGB /ha SFP</b>			
<b>Lait par vaches</b>	12 169	9 676	7 518
<b>Lait par ha</b>	6 638	5 044	6 727