

Leviers stratégiques internes et externes des exploitations laitières dans un contexte d'incertitude

Marie Dervillé¹, Geneviève Nguyen², Amanda Ferreira-Guimarães³

(1) Université de Toulouse, LEREPS, ENSFEA, IEP de Toulouse, France

(2) Université de Toulouse, INP-ENSAT, INRAE, Toulouse, France

(3) Université de Toulouse, LEREPS, IEP de Toulouse, France

Auteur de correspondance : amanda.ferreira-guimaraes@ut-capitole.fr

Resumé. Dans un environnement marqué par la libéralisation des marchés et l'évolution des attentes sociétales, les exploitations laitières françaises sont aujourd'hui confrontées à des enjeux de cohérence interne et de renouvellement des générations mais aussi de pertinence externe. Pour éclairer ces enjeux et accompagner ces entreprises, cette étude propose un cadre d'analyse novateur permettant d'appréhender les leviers stratégiques internes et externes des entreprises laitières dans une perspective historique. La comparaison des leviers mis en œuvre par 29 exploitants dans différents contextes (Régions Occitanie et Bretagne) débouche sur l'identification de leviers d'action à différentes échelles. Dans un environnement contraint et incertain, la réappropriation individuelle de la conception du modèle d'entreprise apparaît stratégique. L'action collective reste pertinente mais elle se renouvelle à la fois dans une logique de mutualisation (rapprochement des exploitations, sous-traitance, contrats), de diversification (énergétique) et de spécification (réinvestissement de la fonction commerciale notamment). Pour accompagner ces transitions, les organisations sectorielles sont amenées à passer du pilotage de ressources génériques à l'accompagnement de stratégies productives diversifiées et territorialisées.

Mots clés : élevage ; modèle d'affaires ; transition agroécologique

Internal and external strategic drivers of dairy farms in a context of uncertainty

Abstract. In a liberal environment marked by changing societal expectations, French dairy farms are today confronted with issues of internal coherence and generational renewal but also of external relevance. To shed light on these issues and to support these enterprises, this study proposes an innovative analytical framework to understand the internal and external strategic levers of dairy enterprises. The comparison of the levers implemented by 29 farmers in different contexts (regions Brittany et Occitania) leads to the identification of action levers at different scales. In a constrained and uncertain environment, the individual reappropriation of the conception of the business model appears strategic. Collective action remains relevant, but it is being renewed both in a logic of mutualization (bringing farms together, subcontracting, contracts), diversification (energetic) and specification (reinvestment of the commercial function in particular). To support these transitions, the sectoral organizations are led to move from the steering of generic resources to the support of diversified and territorialized productive strategies.

Keywords: livestock ; business model ; agroecological transition

Classification JEL : B15 ; Q13 ; Q18

1. Introduction

Le contexte institutionnel, économique et climatique dans lequel les éleveurs laitiers français et européens évoluent s'est profondément transformé ces dernières années. Premièrement, les éleveurs sont confrontés à une volatilité accrue des prix depuis le retournement des marchés de 2008/2009. En effet, alors que dans un marché administré, la détention de quotas garantissait l'accès au marché à un prix stable et rémunérateur, la baisse du niveau d'intervention depuis 2003 et la hausse des quotas jusqu'à leur suppression en 2015, exposent les producteurs à la volatilité internationale des prix. Deuxièmement, la demande se transforme : stabilisation ou baisse de la consommation intérieure, différenciation accrue des produits avec des attentes en matière de qualité nutritionnelles (oméga 3, produits biologiques) mais aussi d'attributs intangibles, liés au mode de production (bien-être animal, équité, durabilité) (Nozière et al., 2018).

Enfin, les attentes sociétales vis à vis des activités d'élevage évoluent : d'une part, les externalités environnementales négatives sont de plus en plus décriées et d'autre part le bien-être animal devient une préoccupation majeure. Ces évolutions sociétales et de la demande, concomitantes et souvent convergentes, se traduisent par une mise sous pression du modèle d'élevage intensif hérité du projet modernisateur des années 1960. Or ce mode de production intensif, à partir de maïs ensilage et d'intrants de synthèse, offrait des avantages en matière de sécurisation de la production. Cette remise en cause, conjuguée aux premiers signes du réchauffement climatique, expose de façon accrue les exploitations laitières à des aléas écologiques. Ainsi les éleveurs du fait de la libéralisation des marchés et de l'évolution des attentes sociétales se retrouvent exposés à un double aléa économique et écologique alors même que leurs techniques de production sont remises en cause.

Dans ce contexte contraint et incertain, les facteurs du succès des entreprises évoluent. Les exploitations agricoles s'éloignent peu à peu du modèle familial, centré sur la fonction de production (Cochet, 2017, Laurent et al., 2003, Nguyen et Purseigle, 2012). Les exploitations sont incitées à préciser leur stratégie et à renforcer leur compétitivité coût (permise par les économies d'échelle), et/ou hors coût (permise par la différenciation et l'insertion dans des filières de qualité). Par ailleurs, au sein de chacune de ces grandes stratégies concurrentielles, la composante individuelle de la performance est mise à jour (Péchuzal et al. 2017). Enfin, l'érosion continue du nombre d'exploitation laitière et le problème de non renouvellement des générations, interpellent sur le futur du métier d'éleveur (Forget et al., 2018).

Toutefois, la période est également marquée par de multiples initiatives ainsi que par la structuration de nouveaux collectifs. Certains sous l'impulsion des pouvoirs publics, à l'instar des organisations de producteurs et des groupements d'intérêts écologiques et économiques ; d'autres plus décentralisés, comme les démarches de producteurs et le développement de l'agriculture biologique.

Notre travail s'inscrit dans ce contexte et vise à développer des outils et des analyses pour accompagner les chefs d'exploitations laitières et les collectifs sur lesquels ils s'appuient dans la conduite du changement. En d'autres termes, il s'agit d'éclairer la diversité des stratégies d'adaptation, et leurs ressorts internes et externes.

Afin d'être en mesure de saisir la diversité des formes d'entreprises laitières et leurs trajectoires d'évolution, nous enrichissons les analyses classiques en termes de systèmes de production avec les apports des sciences de gestion et de l'économie institutionnelle. Nous proposons ainsi dans la section 1 une grille de lecture renouvelée de la stratégie des entreprises laitières dans leur contexte. La méthodologie empirique fondée sur une approche comparée Bretagne-Occitanie d'études de cas situés dans leur contexte régional et national est présentée dans la section 3. Les résultats, présentés dans la section 4, sont structurés autour d'une typologie de trajectoire visant

à éclairer la diversité des stratégies émergentes, ainsi que leur spécificité et généricité. Enfin, la durabilité de ses trajectoires et formes d'entreprises sont mises en perspective, débouchant sur l'identification de leviers individuels et collectifs d'action.

2. Cadre d'analyse pour penser la durabilité des formes d'entreprises

2.1. Renouveau et limites des analyses systémiques

Les approches systémiques permettent d'appréhender l'élevage en tant que système «biologique finalisé et piloté» (Dedieu et al., 2008). Si cette dimension reste centrale, elle se complexifie avec la montée en puissance des enjeux environnementaux et la diversification des collectifs de travail. La combinaison entre analyse systémique et analyse multicritères permet de prendre en charge cette complexification. Il a ainsi été mis en évidence que les performances environnementales et nutritionnelles de la production laitière dépendent des systèmes de production et des pratiques d'élevage (Duru et Magrini, 2016). Ainsi 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 (Dollé et al., 2013a). Au sein de chaque système, la performance environnementale dépend de la capacité de l'exploitation à optimiser ses pratiques (Dollé et al., 2013b). En parallèle, différentes conceptions du travail en élevage s'accompagnent d'un renouvellement des collectifs de travail, des liens entre performances économiques et sociales et plus largement des modalités d'insertion de l'élevage dans la société (Dufour et Dedieu 2010).

Plus largement, la sortie d'un marché administré et la volatilité accrue des prix, couplée à la différenciation de la demande, débouchent sur des opportunités de marché contrastées que les éleveurs doivent être en mesure de saisir et d'articuler avec la dimension biotechnique de leur système de production. Les notions de flexibilité (Chia et Marchesnay 2008) et de résilience (Darnhofer, 2014) ont permis des avancées pour penser et soutenir l'adaptation des entreprises agricoles à un environnement marqué par le changement. Un système est dit flexible quand il a une forte aptitude à adapter le système d'exploitation à la volatilité des prix (souplesse) permettant aux exploitants de sécuriser au mieux leurs revenus (robustesse). La résilience est définie comme une capacité de recombinaison du système productif face à des changements soudains et non prévisibles. Les centres de gestion ont notamment proposé, pour articuler temps court et temps long du management opérationnel et stratégique de considérer trois projets : patrimonial, entrepreneurial et technique (Sérinie et Boulet, 2007).

Cependant, ces travaux s'intéressent peu à la dimension collective des choix alors même qu'elle peut constituer un frein majeur au changement comme cela a été mis en évidence dans d'autres filières agricoles (Magrini et al., 2016). Souvent, le changement demande d'embarquer un réseau d'acteurs. L'utilisation du pâturage et de la croissance de l'herbe pour renforcer les performances économiques et environnementales des élevages peut par exemple venir se heurter à la volonté de la laiterie de collecter toute l'année un volume stable (Lambaré et al., 2018). 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).

Ainsi, il ressort de cet aperçu de la littérature un manque de travaux permettant d'explorer de façon conjointe les leviers individuels et collectifs d'adaptation des exploitations à un environnement incertain. En outre, les capacités d'adaptation dépendant de l'état initial des acteurs, ressources et de leurs relations, il importe de développer une analyse historique de cette coévolution entre exploitations agricoles et leur environnement (Dervillé et al., 2012). C'est à

la réduction de ce manque que nous visons, en mobilisant les apports des sciences de gestion et en les combinant aux apports de l'économie institutionnelle.

2.2. Une analyse institutionnaliste des modèles d'affaires

La stratégie de l'entreprise est définie depuis Porter (1981) comme l'ensemble des décisions engageant des ressources sur le long terme et visant l'atteinte d'un avantage concurrentiel. Les approches en termes de modèles d'entreprise (Business Model en anglais) se sont développées plus récemment pour saisir le rôle central de la dimension organisationnelle dans la construction de l'avantage concurrentiel des entreprises. Ils offrent un moyen opérationnel pour éclairer les processus de création, d'échange et de captation de la valeur par les entreprises (Osterwalder et Pigneur, 2012 ; Teece, 2018). Les caractéristiques de base des modèles d'entreprise s'articulent en trois thèmes : la proposition de valeur (produits et services, besoins des clients et géographie de la demande), le modèle de captation de la valeur (logique de tarification, canaux et interactions avec les clients) et le modèle de coûts (ressources et compétences foncières, activités principales et réseaux de partenaires) (Schön, 2012). Au travers du rôle des clients, fournisseurs et partenaires, l'adéquation entre ressources internes et environnement externe est prise en charge. La stratégie d'une entreprise, gagne en outre à être appréhendée en termes de processus stratégiques pour rendre compte des processus d'apprentissage (Lorino and Tarondeau 2015). Le caractère cumulatif de l'apprentissage et la complémentarité des ressources, se traduit par le fait que les investissements passés d'une entreprise et son répertoire de pratiques contraignent son comportement futur (contrainte de sentier).

Cet apport nous conduit à considérer **5 processus stratégiques**, sous-jacent de la proposition de valeur et des modèles de coût et de captation de la valeur (figure 1, bas) :

i) **d'entreprise** correspondant à l'engagement sur le long terme de ressources qui sous-tendent le portefeuille d'activités et donc l'insertion marchande de l'entreprise (choix et forme de diversification ou de spécialisation).

ii) **commerciaux** définissant, en articulation avec la stratégie d'entreprise le positionnement de marché (compétitivité coût /hors coûts).

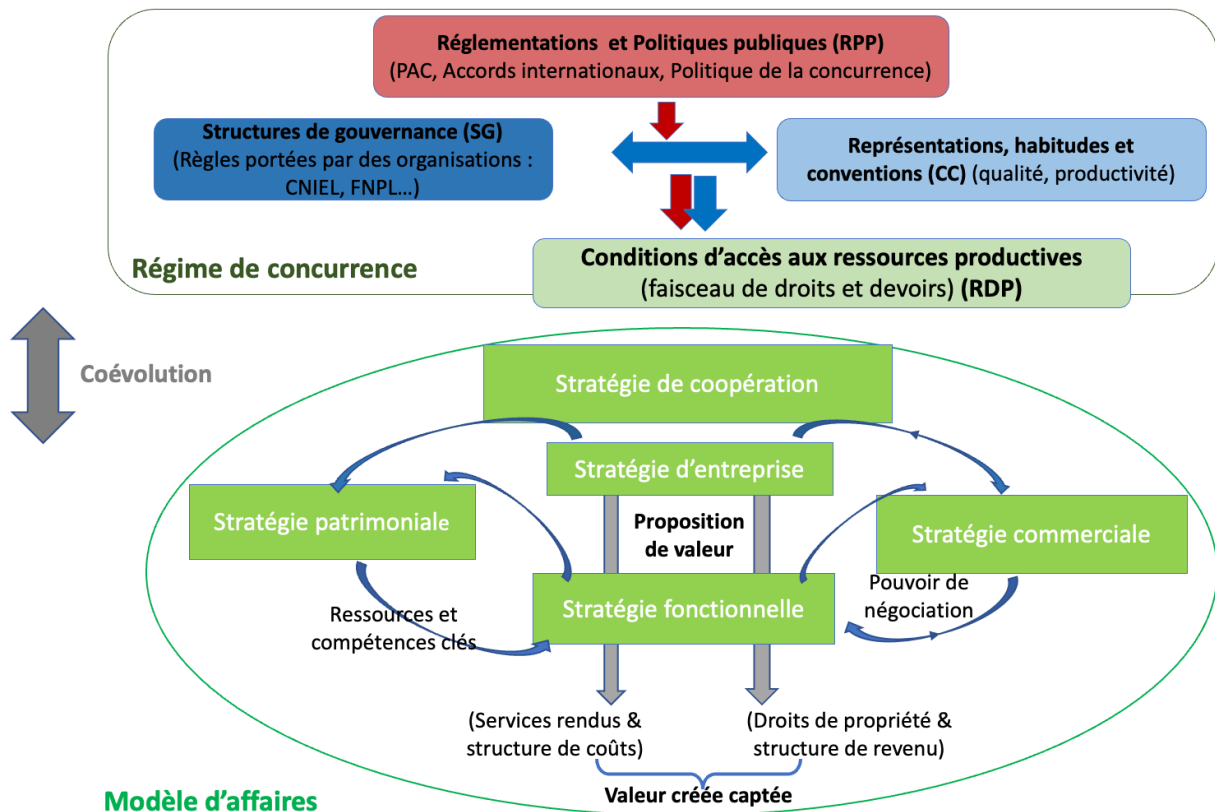
iii) **patrimoniaux** correspondant aux modalités de gestion et de renouvellement des ressources de l'entreprise sur le temps long (croissance, déclin mais aussi innovations de rupture entraînant un changement de ressources foncières).

iv) **fonctionnels** ; proche du management opérationnel, ils déterminent les procédures dans les domaines fonctionnels de l'entreprise (alimentation, reproduction, traite); ils sont à l'origine d'innovations incrémentales

v) **de coopération** ; correspondant à la nature (coopération verticale ou horizontale ; mutualisation ou spécification de ressources) et à l'ampleur des ressources collectives mobilisées par l'entreprise.

La performance de l'entreprise résulte de la combinaison de ces 5 processus et est appréhendée en termes de valeur ajoutée captée.

Figure 1 : Cadre d'analyse



Source : auteurs

L'analyse institutionnelle permet de replacer les stratégies individuelles dans le temps et dans leur contexte. Les choix individuels sont en effet à la fois contraints et rendus possibles par un ensemble de règles collectives (Commons, 1934).

Ces règles définissant les conditions d'accès aux ressources productives (matérielles et immatérielles) et encadrant les stratégies individuelles sont de trois ordres (figure 1, haut, respectivement en rouge, bleu foncé et clair) :

- i) publiques (lois nationales, politiques publiques ou accords multi-latéraux) (RPP) ;
- ii) collectives formelles, au sens où elles sont portées par des organisations ou structures de gouvernance à différentes échelles (SG) ;
- iii) collectives informelles, telles que les représentations partagées sur les modèles d'entreprises ou les conventions de qualité et de productivité (conception de contrôle¹ - CC).

De cette combinaison de règles, encore qualifiée de régime de concurrence, dépendent différentes modalités d'actions sur les ressources productives appréhendées en termes de faisceaux de droits et devoirs ou régime de droits de propriété (RDP) (Dervillé et Allaire, 2014). Ces quatre institutions se déployant dans le temps et dans l'espace, l'analyse en termes de régime de concurrence permet d'articuler plusieurs échelles.

Concrètement, dans le secteur laitier, le régime de concurrence correspond aux réglementations et politiques publiques affectant le secteur (Politique agricole commune et réglementation de la qualité agricole notamment) ainsi qu'aux règles sectorielles—conceptions de contrôle mais aussi structures de gouvernance professionnelles et interprofessionnelles. Parmi ces règles interprofessionnelles figurent les prix de base et modalités de paiement du lait à la qualité, définis au sein d'accords interprofessionnels puis de contrats. Plusieurs types de droits de propriété peuvent ainsi être associés à l'échange de produits laitiers : des droits de propriété

¹ Cette appréhension des représentations partagées de l'activité en termes de conception de contrôle est empruntée à Fliegstein (1996) qui l'avait lui-même emprunté à Harisson White (2008).

corporelle peuvent être revendiqués en fonction de la composition bio-physicochimique du lait ; des droits de propriété incorporelle peuvent être revendiqués dans le cas de la vente directe sous marque propre ; et des droits de propriété intangible résultant des règles publiques et communautaires permettent d'exercer un contrôle sur les revenus futurs. Ces derniers peuvent être revendiqués par différents groupes d'agriculteurs : droits publics pour tout détenteur de quotas (accès au marché à un prix stable) ; droits sectoriels pour les éleveurs respectant les standards professionnels (conventions de qualité et de productivité), leur permettant de capter une part de la valeur sectorielle collectivement créée ; droits territoriaux, enfin, pour les membres d'une démarche de différenciation territoriale, appellation d'origine protégée notamment.

En d'autres termes, les chefs d'entreprise, pour élaborer leur avantage concurrentiel, peuvent agir en interne sur la combinaison de ressources propres mais aussi en externe, en contribuant à la sélection des règles (publiques et collectives) qui les avantagent. L'analyse conjointe des processus stratégiques et des règles encadrant l'accès aux ressources productives permet ainsi d'appréhender la dimension systémique et collective des choix.

2.3. Durabilité des exploitations laitières : une approche termes de trajectoires

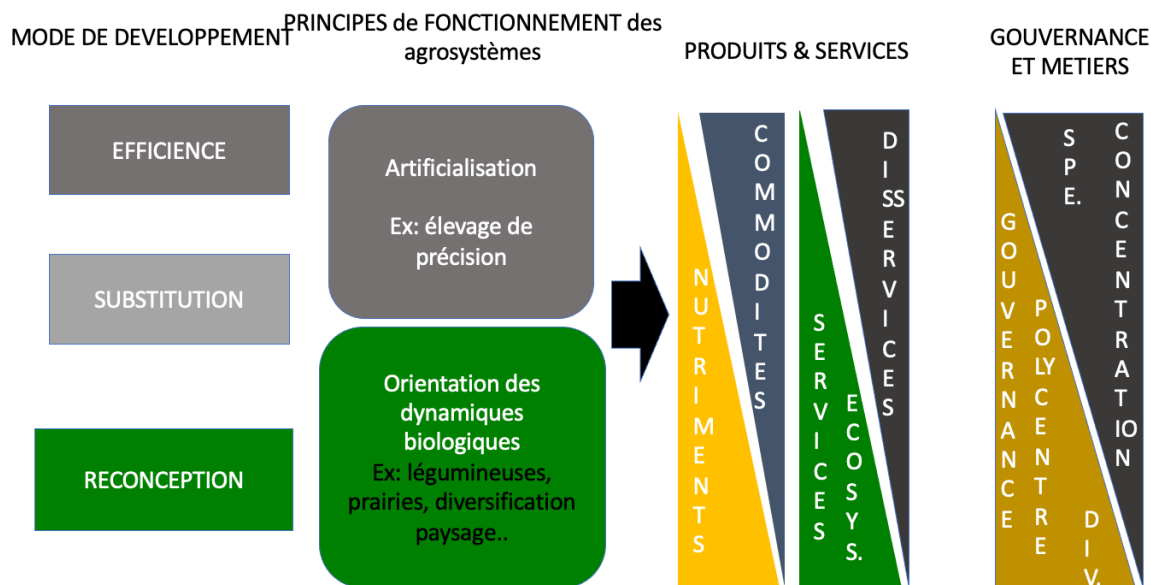
La notion de développement durable sur trois piliers (économique, environnemental et social), telle définie dans le rapport Brundtland (1987) comme « capacité à répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » est toujours d'actualité. Toutefois, cet objectif politique reste insuffisant pour faire évoluer les manières de faire et de penser, en d'autres termes pour impulser un changement institutionnel.

Dans cet objectif les agronomes ont développé une approche du changement en termes de trajectoires. Gliessman (2016) définit ainsi 5 étapes pour passer d'un régime agroindustriel à un régime agroécologique soutenable. Les trois premières étapes concernent les pratiques à l'échelle des exploitations agricoles ; les deux suivantes concernent des échelles supérieures, les systèmes alimentaires locaux et globaux.

Notre analyse institutionnelle de la coévolution, entre forme d'entreprise et régime de concurrence, nous incitent à considérer les transitions à l'échelle individuelle des exploitations et des systèmes alimentaires en parallèle (Figure 2). Nous rapprochons également les trois premiers niveaux de l'approche ESR (Hill et Mac Rae, 1996). Le premier niveau correspond à une logique d'efficacité : l'artificialisation se poursuit mais la mobilisation des technologies toujours plus élaborées et notamment de technologie de l'information permet un usage plus précis des techniques et différencié dans l'espace, permettant de réduire les consommations en intrants de synthèse (agriculture et élevage de précision). Le niveau 2 correspond à la logique de substitution qui revient à remplacer les intrants de synthèse par des intrants biologiques. Enfin le niveau 3 s'inscrit dans une logique de reconception qui mise sur une écologisation des pratiques agricoles et une capacité à piloter les processus biologiques. 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'efficacité 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, 2007). En outre, les difficultés de mesure, d'identification et quantification des niveaux « critiques » de capital naturel sont fortes compte-tenu de la complexité de fonctionnement des agroécosystèmes (Vatn, 2007). 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, en accord avec le principe de précaution s'impose, seule la voie de la reconception semble pouvoir permettre

une durabilité forte. Elle ouvre à la porte à une territorialisation des pratiques et à une gouvernance décentralisée.

Figure 2 : Transitions à l'échelle individuelle des exploitations et des systèmes alimentaires



Source : auteurs

Dans l'élevage laitier, la logique d'efficacité, vise l'optimisation de la ration animale à partir de maïs-soja alors que la reconception s'appuie sur la valorisation de l'herbe pâturée ou récoltée (pâturage tournant dynamique, affouragement en vert ou encore la valorisation de couverts végétaux (surtout par les légumineuses) (Martin et al., 2016 ; Duru et al., 2022). La logique de substitution est intermédiaire : elle consiste à remplacer des aliments conventionnels par des aliments biologiques ou non OGM (soja notamment). La reconception agroécologique peut aussi passer par des innovations génétiques : races rustiques, croisement trois voies (Quenon et Magne, 2021) alors que les premières stratégies mobilisent essentiellement la race Prim'Holstein.

Ces changements de pratiques s'accompagnent d'un resserrement des liens entre acteurs sectoriels et territoriaux pour produire des systèmes adaptés aux contraintes pédoclimatiques des lieux notamment mais aussi par un resserrement des liens entre producteurs et consommateurs support d'un soutien marchand au changement de pratique (consentement à payer). En outre, le pilotage des processus biologiques impliqué par la préconception passe par la réappropriation collective de la gestion des flux de matière (renouvellement de la fertilité des sols, stockage l'eau, infrastructure paysagère). Or ces ressources communes sont trop complexes pour être pilotées par des incitations marchandes, une gouvernance polycentrique fondée sur la mise en commun et une gestion commune de ressources (système hiérarchisé de règles affectant des droits et des devoirs sur les ressources à un système d'acteurs) est requis (Ostrom, 2010).

Si les connaissances sur la plus ou moins grande durabilité des pratiques d'élevage commencent à se stabiliser (Benoit et al., 2020 ; Carrère et al., 2020 ; Duru et al. 2022), les informations sur les leviers techniques, organisationnels et institutionnels permettant de passer d'une logique à l'autre sont encore largement méconnues.

3. Matériel et méthode : études de cas contextualisées et typologie de trajectoires

Le cadre d'analyse ainsi élaboré est mis en œuvre pour éclairer l'évolution des modèles d'entreprises laitières dans leur contexte et dans une perspective de durabilité. Les entreprises laitières de deux régions françaises - Bretagne et Occitanie-, sont considérées afin de pouvoir identifier et de mettre en perspective les leviers stratégiques internes et externes dans ces contextes contrastés. Le Bretagne est une région laitière dynamique, dotée d'exploitations spécialisées de plaine, alors que l'Occitanie est une région laitière périphérique en déprise où plaine et montagne.

Dans les régions étudiées, les stratégies d'entreprise et leurs insertions sectorielles et territoriales ont été analysés au moyen d'études de cas. Une étude de cas en sciences de gestion correspond à l'analyse approfondie d'une organisation permettant, par l'identification de mécanismes générateurs sous-jacents, d'en améliorer la compréhension (Dumez, 2013). La mise en évidence de mécanismes consiste à reconstituer un lien entre des phénomènes observés et leurs causes possibles. La comparaison de plusieurs cas met en évidence différents processus, renvoyant à différentes sortes de mécanismes. Dans cette perspective, les typologies sont à la fois un outil et un résultat de la recherche. La construction d'une typologie résulte d'un aller-retour entre la conception et le terrain.

Dans le cas présent, les trajectoires d'exploitations laitières dans leur contexte constituent le principal objet d'étude. Une profondeur historique de près de 60 ans (de la période de modernisation des années 1960 à 2021) nous a semblé pertinente pour étudier cette coévolution entre modèles d'entreprises et dynamiques sectorielles dans le temps. Il nous a semblé important de bien comprendre la logique productive et la dépendance aux ressources sectorielles sous régime quota pour éclairer les enjeux d'adaptation au tournant libéral. Nous avons veillé à caractériser le système avant 2008 (voir 2006 en région Occitanie compte tenu d'une levée plus précoce de la contrainte quotas) et ses évolutions ultérieures. Il s'agissait donc de rencontrer le chef d'exploitation aussi les principaux partenaires ou parties prenantes de l'entreprise. Des entretiens ont ainsi également été réalisés auprès d'opérateurs amont (conseil, fournisseur d'intrants et de matériel) et aval (laiterie de statut coopératif ou privé), d'acteurs des politiques publiques et de collectifs d'agriculteurs. Certains des entretiens, visant à caractériser le contexte sectoriel et territorial des exploitants, ont été réalisés en amont des entretiens d'exploitants et ont permis leur ciblage ; d'autres ciblés sur les partenaires directs de l'exploitation ont été réalisés en aval, afin de croiser les points de vue sur l'entreprise étudiée. L'analyse de la littérature, nos précédents travaux et les entretiens de « contexte » nous ont permis d'identifier de premiers critères pressentis comme discriminants et de cibler les études de cas à viser. Les cas frontières ont été privilégiés, à savoir des entreprises qui combinent de façon originale les cinq processus stratégiques et permettent potentiellement d'en tester les limites et possibilités d'hybridation. Nous avons notamment cherché à éclairer la tension entre intensification capitaliste d'une part et valorisation de l'herbe et/ ou du travail d'autre part. Nous nous sommes aussi intéressés aux différentes modalités de réappropriation de la fonction commerciale et à son impact sur les autres processus stratégiques (patrimoniaux, fonctionnels et d'entreprise notamment).

Pour chacune des 29 exploitations étudiées, nous avons réalisé des entretiens approfondis (2h en moyenne, parfois deux entretiens décalés dans le temps) que nous avons retranscrits dans leur intégralité et codés, sur la base des critères issus de la littérature mais aussi de nouveaux critères mis au jour par le travail de terrain. La trajectoire de l'exploitation et l'évolution de sa structure et de son fonctionnement et de ses processus stratégiques ont ainsi pu être mis à jour pour chaque cas. Le rôle des partenaires, amont et aval ainsi que la contribution des instruments de politiques publiques à la trajectoire de l'exploitation ont également été étudiés. Dans un deuxième temps, nous avons mis en perspective ce travail, fondé sur le discours du chef

d'exploitation, avec une analyse d'indicateurs technico-économiques élaborés à partir des données comptables, et de leur positionnement par rapport aux moyennes RICA (Cf. Figure 4 pour une illustration). En cas de tensions observées entre discours et indicateurs, des explications ont pu être demandées à l'exploitant. Le positionnement de ces stratégies au sein des dynamiques sectorielles régionales a également contribué à la mise en perspective. Un travail statistique sur les données du recensement général agricole est également en cours. 5 trajectoires d'exploitation articulant de façon contrastée les 5 processus stratégiques (d'entreprise, fonctionnel, patrimoniale, de coopération, commercial) résultent ainsi d'une triangulation d'information entre une diversité de sources (entretiens, statistiques nationales, littérature scientifique et grise - rapport d'activité des entreprises notamment). Ces 5 trajectoires, présentés dans le tableau 2, sont une construction « stylisée et logique » qui permettent de représenter de façon simplifiée mais non réductrice le réel. Ils visent à accompagner l'action.

4 Résultats

4.1. Diversité des exploitations laitières dans un marché administré (1960-2008)

L'industrialisation du secteur laitier français s'est opérée dans un cadre institutionnel articulant politique agricole commune, cogestion entre état et profession agricole et gouvernance interprofessionnelle. Trois périodes se traduisant par des droits et des devoirs contrastés pour les producteurs laitiers ont été distingués (Dervillé, 2021). Ici l'accent est mis sur le passage d'un régime industriel (regroupement des deux premières périodes 1960-2008) à un régime libéral (post- 2008) ainsi que leurs conséquences sur l'évolution des formes d'entreprises laitières. Les deux premières parties sont ainsi structurées autour de deux sous-parties l'une consacrée à la description des régimes de concurrence et l'autre aux formes d'entreprises laitières.

Un régime sectoriel industriel (1960- 2008)

De la conférence de Stresa (1958) et à la mise en place des quotas, le secteur laitier bénéficie d'une Organisation Commune de Marché (OCM) 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). Les échanges de lait opèrent dans un marché européen, séparé de fait du marché mondial par des droits de douane et des mécanismes d'intervention (prix plancher, stockage et subvention à l'écoulement des produits).

La capacité d'organisation collective est fondée sur une collaboration entre administration et responsables professionnels du secteur (syndicat principal) dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique (Muller, 2000). Cela s'est accompagné, dans le cadre des lois d'orientation des années 1960, de l'élaboration de structures de gouvernance (SG) en charge du pilotage de certaines tâches (éducation, conseil, mutualité sociale agricole) qui contribuent à légitimer l'expertise et la responsabilité de la profession (Rémy, 1987). La Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL) a ainsi été créée en 1969, non seulement pour défendre le prix du lait mais aussi pour promouvoir la structuration d'exploitations familiales à deux travailleurs. La loi Godefroy (1969) marque l'émergence de laboratoires interprofessionnels, puis d'une interprofession (1974) ayant pour mission (i) de garantir la neutralité et (ii) d'assurer la transparence des paiements du lait.

Ces innovations organisationnelles (SG), combinées aux innovations techniques agricoles (révolutions fourragères, culture du maïs, génétique animale) et industrielles (traitement en flux continu, dispositifs de réfrigération, fromages pasteurisés, lait stérilisé à « ultra-haute

température », notamment), ont radicalement changé la structuration du secteur: les villes et leurs marchands perdent de leur caractère structurant et l'industrie laitière bretonne, notamment, émerge comme centre sectoriel (Ricard et Rieutort, 1995 ; Vatin, 1996 ; Delfosse, 2007; **Wossen, Abdoulaye** et al., 2017).

La convention de qualité adoptée (conceptions de contrôle - CC) est industrielle, fondée sur de la standardisation des produits agricoles et agro-alimentaires (Allaire, 2002). La convention de productivité 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).

La mise en place des quotas en 1984, après avoir été décrié a contribué à renforcer la gouvernance professionnelle et interprofessionnelle du secteur. La gestion administrative des transferts de quotas visait en effet à éviter une restructuration sauvage et la fragilisation du compromis professionnel issu de la politique des structures (Hairy et Perraud, 1988, p. 34). Cette cogestion des volumes a effectivement freiné la concentration spatiale de la production et favorisé le maintien d'exploitations de taille moyenne sur l'ensemble du territoire (Dervillé et al., 2012). En outre, la gouvernance interprofessionnelle s'est étendue de 1997 à 2008 à la négociation d'un prix de base national pour le lait. Ainsi, les ressorts du revenu laitier (volume, qualité, prix) étaient gérés par la profession et l'interprofession à l'échelle nationale.

Émergence d'exploitations familiales à deux actifs centrés sur la fonction de production

Avec la modernisation, les exploitations agricoles sortent de l'autosubsistance pour devenir commerciales (Remy, 1987). Elles restent familiales mais deviennent professionnelles. Elles se concentrent sur la production d'un nombre limité de produits agricoles bruts pour lesquels elles s'endettent pour s'équiper (modernisation des bâtiments, matériels de traite, puis chaîne de gestion des fourrages et des effluents) (Mazoyer et Roudart, 1997). Les activités amont (production d'intrants) et aval (fabrication de produits alimentaires) sont externalisées, marquant le passage d'une économie agricole à une économie agro-industrielle (Malassis, 1977). Les innovations techniques (révolutions fourragères, culture du maïs, génétique animale) permettent de gagner en productivité et l'encadrement des prix sécurise les investissements et les revenus.

Le secteur laitier qui permet une intensification de la production sur de petites surfaces est particulièrement concerné par cette évolution. Il permet à des agriculteurs peu dotés en capital de sortir d'une certaine marginalité (Mundler et Müller). Les éleveurs se conformant aux normes imposées par le statut professionnel bénéficient d'un accès au marché à un prix garanti. La standardisation et la mutualisation de ressources a contribué à l'efficacité du secteur et a permis de financer une solidarité entre les producteurs de différente taille et plus ou moins distants des centres de collecte.

Résistances et structuration d'exploitations laitières et de collectifs herbagers et territoriaux

Cette modernisation de l'élevage laitier a suscité des résistances dès les années 1960. En particulier, des éleveurs produisant du lait à l'herbe au sein de petites structures, peu intensives en capital, se sont progressivement dotées d'organisations et d'un système de références pour asseoir leurs pratiques autonomes et économes (RAD) (Pochon, 1998) et se détacher du processus d'intensification. Comparativement aux exploitations conventionnelles, ces exploitations bénéficient d'un appui technique plus étroit directement piloté par les éleveurs avec un parrainage et une insertion systématique dans des groupes de pairs. Cet accompagnement ainsi que l'autonomie des exploitations leur a permis de créer jusqu'à aujourd'hui, plus de valeur ajoutée à unité de travail. La spécificité de cette forme d'entreprise laitière concerne l'amont, avec une moindre artificialisation des processus biologiques. Sans investissement dans l'aval, le lait étant écoulé sans différenciation. Certains éleveurs se sont

toutefois investis dans la structuration d'une filière en agriculture biologique, notamment au travers de la SAS Biolait. Le président actuel de la SAS en témoigne.

Dans les zones de tradition fromagère (montagne, Normandie), d'autres formes de résistance ont émergé autour de la protection de savoir-faire artisanaux (Allaire et Sylvander, 1997; Sylvander, 1997). Elles trouvent des appuis institutionnels dans les politiques publiques visant à assurer une politique de qualité supérieure par l'institutionnalisation de certifications collectives de qualité (1925 pour le Roquefort et 1955 pour les autres fromages ; Label Rouge, 1960 ; agriculture biologique, 1981) (i.e., Perrier-Cornet et Sylvander, 2000 ; Torre, 2002). Les syndicats de produits, les agences bio au niveau local et l'institut national de l'origine et de la qualité (Inao) au niveau national permettent de structurer des capacités collectives alternatives d'innovation et de différenciation des marchés. Ils ont ainsi encouragé les démarches territoriales de maîtrise de la concurrence et de soutien aux modes de production alternatifs, soutenant l'institution de droits de propriété intangible territoriaux (tableau 1 dernière colonne). Les éleveurs impliqués dans ces filières AOP ont investi dans la production de ressources productives spécifiques locales : race locale, ressources herbagères, travail du lait cru, savoir-faire artisanaux. Les éleveurs sont aussi souvent restés engagés dans l'aval. Ainsi dans le Doubs et le Jura, 75% du lait est transformé au sein de fruitières : petites coopératives fromagères dont les éleveurs sont propriétaires et continuent d'assurer la gestion. La transformation, l'affinage et la mise en marchés ont conservé un caractère artisanal et régional (45% de la mise en marché en Comté par exemple) (Dervillé et Allaire 2014). Dans ces filières de qualité, les éleveurs bénéficient de solutions productives spécifiques et d'une réputation collective qui leur permet de bénéficier d'un prix du lait différencié du lait standard ou à minima d'une prime de marché. Les signes officiels de qualité (produits d'appellation d'origine, labels rouges et biologiques) s'imposent ainsi comme la seule source significative de différenciation du prix du lait (Desbois et Nefussi, 2007). Peuvent également être associée à cette catégorie les exploitations en vente directe et de type entrepreneuriat rural construite dans les espaces interstitielles de l'agriculture conventionnelle (Laurent et Rémy, 2000, Muller, 2016) et valorisant les ressources socio-économiques du territoire. Ces exploitations territoriales peuvent développer un système d'activités diversifié piloté par des fonctions commerciales et de service.

Tableau 1 : Régime de concurrence du secteur laitier français

		Générique		Spécifique	
		Maïs/ soja	Herbager	Biologique	AOP
Réglementation et Politiques publiques (PP)	Internationales	Charte de la Havane puis Uruguay round			+ ADPIC (protection partielle IG)
	Européennes	OCM puis quotas (1984) puis aides directes couplées (2003) puis découplées (2006)		+ qualité supérieure biologique et indications géographiques (1990)	
	Nationales	Standards industriels (qualité seuil)		Bio (1980)	AOP (1955) Montagne ()
Structures de Gouvernance (SG)	Européennes	CopaCogeca + European farmers' coordination (1987) + European Dairy Association (Eda) (1995)			Origin
	Nationales	FNPL, CNIEL, INRAE, Institut de l'élevage	Confédération paysanne, RAD,	Agence Bio + Nature et progrès	INAO
	Régionales / départementales	FRPL/ CRIE, Chambre agriculture	CIVAM		Syndicats de produits Pôle fromager
Conception de contrôle (CC)	Conventions de qualité	Qualité industrielle et standardisation puis différenciation fonctionnelle ou incorporelle (marque) Lait Apte à toute transformation		Lait sans intrant de synthèse Souvent plus herbager	Lait (souvent cru) et fromage de terroir

	Convention de productivité	Artificialisation, Spécialisation et économie d'échelles dynamiques	Valorisation des ressources agroécologiques et du travail	Productivité / vache en moyenne inférieure	Savoir-faire herbager et fromager
	Identités agricoles	Professionnelle familiale	Paysanne et familiale		Territoriale liée au produit
	Identités aval	Industrialisation puis concentration et internationalisation		Nature et progrès Proximité	Artisanale et territoriale
	Structure de marché	Concurrentiel par investissement aval puis monopsonne		Concurrentielle	
Droits de propriété (DP)	Publics	Accès au marché et prix rémunérateurs pour les éleveurs puis aides directes (2003)			
			+ aides deuxième pilier (ICHN, PHAE, Bio puis MAE)		
	Sectoriels (solutions productives)	Génériques Sécurisation	Spécifiques biologiques	pilotage processus	Spécifiques (herbager, lait cru, fromage)
	Sectoriels (réputation)	Prix de base équivalent quel que soit la taille et localisation de l'exploitation		Prime bio	Prime AOP variable

Source : auteurs

En résumé, la persistance de la cogestion avec le syndicalisme majoritaire, combinée à la légitimité du système des quotas et des accords interprofessionnels, a favorisé le maintien d'un régime industriel solidaire jusqu'en 2008. Durant cette période, les droits de propriété intangible des producteurs laitiers sont liés à la politique européenne de rationnement. La cogestion des droits à produire et l'accord interprofessionnel ont en outre contribué à créer des droits sectoriels. Le maintien de la cogestion a également conduit à la persistance d'un contrôle technique et « productiviste » de l'agriculture (Ansaloni et Fouilleux, 2006).

Ainsi, l'ancrage territorial de la production a été assuré principalement grâce à la gestion des ressources sectorielles génériques (qualité, prix, volumes et solutions techniques industrielles) à l'échelle nationale (Office du lait et Centre national interprofessionnel de l'économie laitière) et départementale (commissions laitières des Comités d'orientation agricole, Centre régional interprofessionnel de l'économie laitière et Chambres d'agriculture). Dans les années 2000, toutefois, la composante territoriale du contrôle de la concurrence se renforce progressivement, avec le développement de ressources spécifiques (développement des appellations d'origine et de l'agriculture biologique mais aussi de marques collectives) et un accroissement des marges de manœuvre régionales dans la gestion de ressources génériques (quotas, aides du second pilier). Toutefois, en 2008, les filières différenciées représentent moins de 12% de la production de la production (Dervillé, 2012).

4.2 Trajectoires d'adaptation à la crise du régime sectoriel de production

Mise sous pression des ressources génériques sectorielles

En 2008, plusieurs facteurs sont à l'origine d'une crise du régime de concurrence industriel. La hausse des quotas jusqu'à leur suppression, la volatilité accrue des prix et l'interdiction des accords interprofessionnels dégradent la capacité des éleveurs à dégager un revenu. Les exploitations professionnelles familiales centrées sur la seule maîtrise technique de la production se retrouvent confrontées à deux crises successives conjoncturelle en 2009 et structurelle en 2014-2016 (Trouvé et al., 2016). Ces retournements de marché ont eu des effets d'autant plus dévastateurs que nombre d'exploitations avaient investi pour accroître leur volume de production dans un contexte de sortie du rationnement.

En outre, les réponses publiques ont été graduelles et peu lisibles. Le choix d'une attribution historique des aides directes traduit une dépendance au sentier qui s'explique par la persistance de la cogestion mais qui limite leur dimension stratégique. Malgré un certain rééquilibrage en faveur des systèmes d'élevage, les soutiens directs n'ont favorisé ni la spécialisation régionale

ni les exploitations agricoles les plus « vertueuses » sur le plan environnemental (Kirsch et al., 2017). Le soutien à l'investissement visant un développement structurel s'est par ailleurs mis en place assez tardivement en France et a exposé les exploitations à l'effondrement des prix de 2016 (Dervillé, 2021). En outre, les contrats laitiers ont été rendus obligatoires en 2010, avant que les organisations de producteurs (OP) ne puissent les négocier, ce qui s'est traduit par des contrats bilatéraux et des « quotas *de facto* » sans compensation de prix (Trouvé et al., 2016). Enfin, le projet agroécologique mis en avant depuis 2014 par le Ministère de l'Agriculture vise bien une évolution des représentations et des pratiques, comme en témoigne la révision progressive des référentiels de l'enseignement agricole, mais reste centré sur la technique et ne bénéficie pas d'une mobilisation forte de moyens publics et collectifs (Dervillé et al., 2019). Au niveau sectoriel, la dépendance au sentier est également palpable. Sans soutien interprofessionnel et avec un soutien ambivalent de la Fédération nationale des producteurs de lait (FNPL), les OP, pourtant promues au niveau européen, ne parviennent pas à émerger comme SG du régime néolibéral. En outre, la fin des accords interprofessionnels a fragilisé l'interprofession et a limité sa capacité de régulation et d'anticipation. En l'absence de projet commun clair, les ressources communes sectorielles héritées du régime passé tendent à être captées par les opérateurs les plus puissants, au détriment des éleveurs (5 groupes français dans le top 20 mondial).

Ainsi, en lien avec l'incapacité à organiser une négociation collective des conditions d'accès au marché *via* les contrats, les éleveurs ont perdu une partie de leurs droits sectoriels, et les conditions d'accès au marché, dépendant à la fois du positionnement de marché des laiteries et de la capacité locale des éleveurs réunis en OP à négocier, se fragmentent (Lambaré et al., 2018). Cette crise des ressources communes s'observe aussi en matière de génétique animale, dont les capacités d'innovation sont en cours de privatisation (Allaire, Labatut & Tesnières, 2018). Cette crise des ressources sectorielles concerne principalement les exploitations héritières du modèle modernisateur ; les ressources spécifiques ne sont en effet pas directement touchées par la libéralisation du marché laitier. Les exploitations herbagères ont conservé leur autonomie de décision ainsi qu'une certaine autonomie économique du fait de la plus faible dépendance aux intrants. Les exploitations sous signe de qualité sont quant à elles partiellement (à des degrés variables selon les AOP) protégées de la volatilité du prix des commodités échangées sur le marché mondial (Dervillé et Allaire, 2014).

La dimension entrepreneuriale au centre

Tous les chefs d'exploitation rencontrés satisfaits de leur situation avaient raisonné leur installation et concevaient leur exploitation comme une entreprise. Ils avaient une vision globale des finalités poursuivies et des leviers activés pour y parvenir. Les différents processus stratégiques étaient identifiés et notamment les liens entre expérimentation technique et stratégies patrimoniale, commerciale et in fine d'entreprise. La place de l'activité entrepreneuriale des chefs d'exploitation se matérialisait le plus souvent par une pièce (bureau/salle de réunion) dédiée à la collecte de données, au suivi, à l'évaluation, à l'ajustement des ressources et activité, à la réflexion ; en bref au pilotage de l'exploitation.

Un entrepreneur est une personne capable de mobiliser des ressources (financières, matérielles, temps, compétences) de manière organisée pour produire des biens et/ou des services marchands. L'innovation ou la capacité à développer de nouveaux procédés, produits (biens ou services) ou marchés pour créer de la valeur est un des piliers de l'entrepreneuriat. Comme le mettait en avant Peter Drucker (1909-2005), « il n'y a pas un caractère d'entrepreneur mais il faut du caractère pour l'être ». Il faut en effet faire preuve de créativité, d'autonomie, de persévérance (pour convaincre) mais aussi d'un certain gout du risque (pour investir) et d'une forte capacité de travail.

Le changement radical des conditions d'accès au marché (possibilité de réactiver le levier volume mais aussi volatilité des prix et variabilité entre collecteurs) nécessite le développement de capacités stratégiques le chef d'exploitation. L'environnement contraint et incertain requiert une certaine souplesse et une capacité d'optimisation située, peu compatible avec l'externalisation de la conception et la diffusion de solutions productives standardisées à l'instar de ce qui prévalait sous régime quotas. La maîtrise technique reste requise et à un niveau encore plus poussé qu'autrefois, mais elle n'est plus suffisante. Il faut savoir combiner leviers techniques et économiques. La viabilité des systèmes repose sur la capacité à penser et piloter la cohérence interne et la pertinence externe. La dimension entrepreneuriale se constitue comme un enjeu de développement de l'autonomie de décision à l'échelle des exploitations. La connaissance des coûts de production apparaît comme une variable clé de pilotage des exploitations. Cette analyse est partagée par les exploitants mais aussi par les opérateurs amont et aval comme les citations suivantes l'illustrent :

« *Sous régime quota, on pouvait vivre sans optimisation maintenant ce n'est plus possible* » ;
« *La notion de prix d'équilibre, même si ça fait longtemps qu'on l'aborde elle a du mal à rentrer* » (Conseil Bretagne, 2018).

« *Cette année, ça va être une année très dure pour les laitiers en termes de prix, mais moi qui suis polyculteur éleveur avec du maïs semence et énormément de céréales, cette année, ça va m'aider* » (Producteur Occitanie, 2022).

La sous-traitance participe de la redéfinition du périmètre d'activité. Sa mobilisation peut être stratégique et permettre de gagner en flexibilité et/ou en efficacité (délégation des fonctions de la conduite de la reproduction, d'élevage des génisses, des travaux de cultures).

Si c'est à l'éleveur de définir les finalités de son entreprise au regard de ses aspirations en termes de salaire, du type et de temps de travail et des ressources dont il dispose, certains éléments apparaissent comme des préalables pour générer un revenu à partir de l'activité laitière: i) une maîtrise technique permettant d'assurer une efficacité technico-économique ; 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. En fonction de ses finalités mais aussi de la trajectoire de son exploitation et des ressources sectorielles disponibles sur le territoire, différentes combinaisons de processus stratégiques émergent.

Diversité des trajectoires d'adaptation

Dans cette section sont distinguées les trajectoires d'évolution en fonction de leur situation avant 2008 sous régime de concurrence industrielle. En effet, dans une perspective institutionnaliste, les ressources héritées du passé sont structurantes des capacités d'action à venir. Les trajectoires d'exploitation héritées du modèle modernisateur (T1, T2 et T3) sont distinguées de celles des exploitations alternatives (T4 et T5).

La première trajectoire correspond au développement d'une capacité d'**optimisation économique de l'activité laitière à l'échelle de l'exploitation**. Ces exploitations héritées du modèle familial peuvent prendre différentes formes : entrepreneuriat individuel avec salariat, formes collectives de type GAEC ou une combinaison des deux. Les investissements sont raisonnés dans une logique de rentabilité du capital, favorisant l'accès au crédit. L'optimisation de l'organisation du travail, notamment dans un objectif de libération de l'astreinte de la traite et de formation, joue également un rôle central dans la création de valeur. Ce qui est fait en interne ou délégué à des entreprises de prestation de services est raisonné dans une optique de création de valeur. Les coûts de production sont optimisés par une combinaison de leviers techniques (allotement des animaux et différenciation des rations) et économiques (optimisation des rations en fonction des prix relatifs des ingrédients, mise en concurrence des fournisseurs, achat en gros). Au côté de la valorisation du travail familial, la valorisation du capital financier

constitue une finalité majeure. Ces exploitations peuvent combiner plusieurs activités (polyculture élevage et production d'énergie). Mais, plus que le type d'activité ce qui les caractérise est la capacité à exercer un contrôle sur leur environnement et à mettre les ressources collectives au service de leur projet entrepreneurial individuel. En cas d'investissement dans la commercialisation, une démarche individuelle sous marque propre est privilégiée.

« Je fonctionne comme ça, je suis très très économique et tout est raisonné plutôt pour l'éco, les résultats techniques c'est complètement secondaire » (Producteur Bretagne, 2018).

« Nous on n'est pas trop pour l'achat car on veut se laisser la possibilité de déléguer le travail » (Producteur Bretagne, 2018).

Dans toutes les autres trajectoires, la pérennité de l'exploitation passe par une évolution des processus stratégique de coopération et le renouvellement du collectif sectoriel sur lequel s'appuie l'exploitation. La constitution de collectifs plus localisés prend le relais partiel des collectifs sectoriels nationaux.

La diversification par l'investissement collectif dans des projets énergétiques de méthanisation (T2). Dans ces systèmes, l'investissement dans une filière énergétique en construction émerge comme un levier de stabilisation des revenus et de reprise de contrôle sur le devenir de l'exploitation (Berthe ; Grouiez et al.). Des effets synergiques entre production d'énergie et production laitière sont mis en avant : similarité du travail d'alimentation d'une panse, baisse du temps et des investissements consacrés à la gestion des effluents, amélioration de l'efficacité énergétique des rations par un tri sélectif des ensilage. Toutefois les effets peuvent aussi être antagonistes, dans le cas d'une méthanisation à grande échelle à base de produits et de sous-produits agricoles (drèche de brasserie, voir ensilage de maïs) se traduisant par une hausse du prix de ses produits et de ce fait des coûts d'élevage.

Une **troisième trajectoire passe par la réappropriation de la fonction commerciale (T3)** et une tentative de création et de captation de valeur par la différenciation. Il se manifeste par le développement des démarches de producteurs. Différents registres de valeur sont mobilisés : i) éthique valorisant un commerce équitable nord-nord et privilégiant les produits directement commercialisés par les éleveurs, ii) l'attachement au territoire, iii) des exigences de durabilité intermédiaire (produits bleu blanc cœur, sans OGM). Ces trajectoires s'appuient sur la structuration de collectifs d'éleveurs de taille variable (13 pour la Brique Rose à 80 pour la démarche montagne) et s'accompagnent d'une spécification des ressources sectorielles territoriales. Cette voie est soutenue par l'engouement des consommateurs pour les circuits courts et le tourisme rural (Chiffolleau et Prevost, 2012) mais aussi par la mobilisation des collectivités locales en faveur de projets alimentaires territorialisés. Toutefois, la capacité à ramener de la valeur dans les exploitations est variable, d'autant plus grande que la démarche permet de valoriser l'ensemble de la production des membres.

Les exploitations territoriales et écologiques ont poursuivi leurs trajectoires spécifiques, avec un approfondissement des pratiques et un renforcement de la spécificité des ressources mises en commun. Les exploitations sous appellations d'origine ont développé de nouveaux dispositifs de coordination pour continuer à maîtriser l'équilibre offre-demande en l'absence des quotas notamment (limitation de production par ha, norme accrue sur l'autonomie alimentaire). Les AOP s'adaptent aussi à la montée en gamme du lait standard (France terre de Lait) et s'engagent à expliciter et renforcer leurs performances économiques, sociales et environnementales dans le cadre d'un plan RSE.

Pâturage tournant dynamique, mono-traite ou traite saisonnière et croisement trois voies pour les exploitations écologiques. Cette voie est liée à la filière biologique qui reste la première sortie vers le marché pour ce type de pratiques.

« Le système de la ferme, aujourd'hui on est sur un système de zéro concentré acheté, ni produit, enfin zéro concentré distribué aux vaches. Elles ne sont alimentées qu'avec de l'herbe, soit stockée soit pâturée et on est en vèlage de printemps depuis deux ans. Donc on a

fermé la salle de traite déjà deux fois, pendant un mois et demi à deux mois, deux mois c'était bien. Voilà pour décrire la ferme. » (Producteur Bretagne, 2018)

De nombreux exclus

Le taux de restructuration des exploitations laitières est parmi les plus élevés d'après les premiers résultats du recensement agricole 2020. La disparition des exploitations laitières est particulièrement importante dans les zones intermédiaires comme l'Occitanie, où le coût d'opportunité de l'activité laitière est élevé du fait de la concurrence des cultures. Dans ces régions, l'augmentation de la surface des exploitations s'accompagne souvent d'un abandon de l'activité laitière. Au-delà, de cette concurrence, l'intérêt pour une production exigeante en travail et peu rémunératrice depuis plus de dix débouche sur une faible attractivité du métier un faible renouvellement des générations (Forget et al., 2019).

La sous-traitance se développe également pour ces exploitations fragilisées ou en déprise. Mais il ne s'agit pas alors d'une sous-traitance stratégique, substitution à une main d'œuvre ou à des équipements absents ou délégation de décisions stratégiques (achat d'un tracteur ou d'une salle de traite avec "offre intégrée" de crédit) préoccupante pour l'autonomie de l'exploitation.

Des conséquences contrastées en termes de durabilité

Dans le cas de la région Occitanie nous avons réalisés une analyse multicritère.

Optimisation économique et préservation des ressources dans une logique d'efficience

Les exploitations optimisatrices (T1) se caractérisent par une augmentation de volume maîtrisée. Elles sont aussi aller de pair avec une augmentation de la part du maïs dans la ration des vaches (Depeyrot et Perrot 2018). Dans ces systèmes, la performance environnementale est visée dans une logique de disjonction et d'efficience permise notamment par la constitution de lots homogènes, une spécialisation des tâches et la mobilisation de technologies numériques (élevage de précision).

La méthanisation au cœur de la trajectoire T2 permet en outre de rentrer dans une logique d'économie circulaire, avec surtout dans les projets de micro-méthanisation un renforcement de l'autonomie énergétique des exploitations. Toutefois, ces innovations restent fondés sur une artificialisation et une spécialisation des tâches et non par un pilotage du microbiote des sols (Bilan..., 2021).

Substitution et segmentation

Les démarches de producteurs sont principalement dans une logique de substitution, visant à améliorer les performances environnementales par la substitution de certains intrants sans que la logique productive ne soit modifiée en profondeur. C'est le cas par exemple des produits locaux (versus produits nationaux ou importés), des produits sans OGM (soja local ou colza en substitution de soja OGM importé) BBC (substitution de certains intrants par des graines de lin) et des produits biologiques « conventionnels » (substitution d'intrants de synthèse par des intrants organiques). Les systèmes biologiques « conventionnels » ont émergé à la faveur d'un différentiel de prix favorable, la logique industrielle n'est pas remise en cause (artificialisation, standardisation et filière longue). Ces conversions pour raisons économiques peuvent faire l'objet d'abandon lorsque la situation de marché devient défavorable. Elle se distinguent des exploitations biologiques herbagères cherchant à valoriser la production sur ressources propres qui sont, elles, dans une logique de reconception (ancienne pour certaines) (Pochon, 1998).

La reconception avec une finalité de préservation des agroécosystèmes

L'agriculture biologique historique ou systémique s'inscrit dans une logique de reconception, de pilotage des processus biologiques et donc de préservation de la fonctionnalité des agroécosystèmes, mettant à l'abri d'un risque d'effet rebond. Ce mouvement continue d'innover : zéro labour, abattage à la ferme des animaux, permaculture, agriculture régénératrice.

Toutefois, la saturation du marché de l'agriculture biologique en 2022 suggère qu'une durabilité forte reposant sur une reconception des systèmes agricoles et alimentaires ne se fonder uniquement sur le consentement à payer du consommateur. Un soutien accru et une rémunération des services rendus par cet élevage agroécologique s'impose. Un engagement fort des politiques publiques reste plus que jamais d'actualité.

Tableau 2 : Processus stratégiques activés dans les trajectoires d'exploitation émergents

	Efficience		Substitution		Reconception
	Optimisation du revenu laitier	Diversification énergétique	Spécification - commercialisation	Exploitations territoriales	Exploitations écologiques
Finalités	Rémunération du capital	Rémunération du travail agricole familiale		Identité territoriale	Autonomie
Ressources clés	Capital compétences analytiques et	Compétences analytiques & Collectifs territoriaux	Compétences commerciales et collectifs sectoriels	Territoire & capacités commerciales	Écosystème et connaissances systémiques
Processus stratégiques					
patrimonial	Interne (expérimentation) et externe (achat)	Expérimentation et Mutualisation territorialisées	Expérimentation et Mutualisation sectorielle +/- territorialisée	Relationnelle	Expérimentation
de coopération	Réseau ad-hoc	Réseau sectoriels variés	Collectifs sectoriels variés	Réseau territorialisé	Réseau spécialisé : bio, herbe
d'entreprise	Combinaison d'unités spécialisées ; patrons & salariés spécialisés		Combinaison d'activités, polyvalence organisée	Diversification et Commercialisation	Spécialisation fourragère et laitière
fonctionnel	Gestion par lot ; génétique américaine, santé collective préventive et curative ; > 9000 L /VL	Gestion par lot ou individualisation (robot) ; sous-traitance santé et cultures ; > 7000 L /VL	Gestion par lot ou individualisation (robot) ; sous-traitance santé et cultures ; > 7000 L /VL Nouvelles pratiques	Valorisation du potentiel fourrager et services territoriaux ; productivité intermédiaire	Valorisation du potentiel fourrager, race rustique ou croisement, « une santé », mono-traite ; `5000L/VL
commercial	Alliances stratégiques, marchés à termes, contrats	appel d'offre collectif Contrats laitier et énergétique	Contrats, OP, appel d'offre collectif, marques	Relations interpersonnelles territorialisées	Peu d'intrants ; contrats écologiques (Bio, PSE)
Création de valeur	Optimisation du revenu laitier	Simplification, polyvalence, Économies de gamme & Économie circulaire	Simplification, polyvalence, investissement collectif dans commercialisation	Économies de gamme Économie circulaire	Valorisation des processus biologiques
Captation de valeur	Marques privées	Revenu énergétique	Segmentation (pâturage et sans OGM) et marques producteurs (locavore)	AOP & marques régionales	Différenciation écologique (BIO, conservation, AE)

Source : auteurs

Des opportunités contrastées selon les territoires

En France, en lien avec la mutualisation nationale de ressources sectorielles, la production laitière est longtemps restée présente sur l'ensemble des territoires (départements). La structuration d'appellations d'origine a également contribué au maintien de la production laitière en montagne (valorisation de 30% de la production de montagne en 2008 et jusqu'à 100% dans le Jura et les Alpes du nord) (Dervillé et Allaire, 2014).

Avec la fin du régime quotas, des mouvements de concentration dans le nord-ouest de la France ont repris. A la différence de l'Allemagne, ce mouvement de concentration ne s'est pas appuyé sur une différenciation régionale (Dervillé et al., 2022). La coexistence d'une diversité de systèmes sur un territoire est la règle. La Bretagne, cœur laitier français, concentre certes une part importante de la production et des fabrications industrielles (50% des fabrications nationales de poudre et d'emmental), mais les produits de consommation générale, y compris en agriculture biologique, s'y développent également (tableau 3). C'est d'ailleurs en Bretagne qu'est né la résistance herbagère à l'origine du profil entrepreneurial écologique. A contrario, la région Occitanie, malgré une part importante de son territoire en zone de montagne, ne s'est pas historiquement positionnée sur la différenciation des produits. Les appellations d'origine concernent peu de volume et l'agriculture biologique y est de développement récent (Bouttes, 2018).

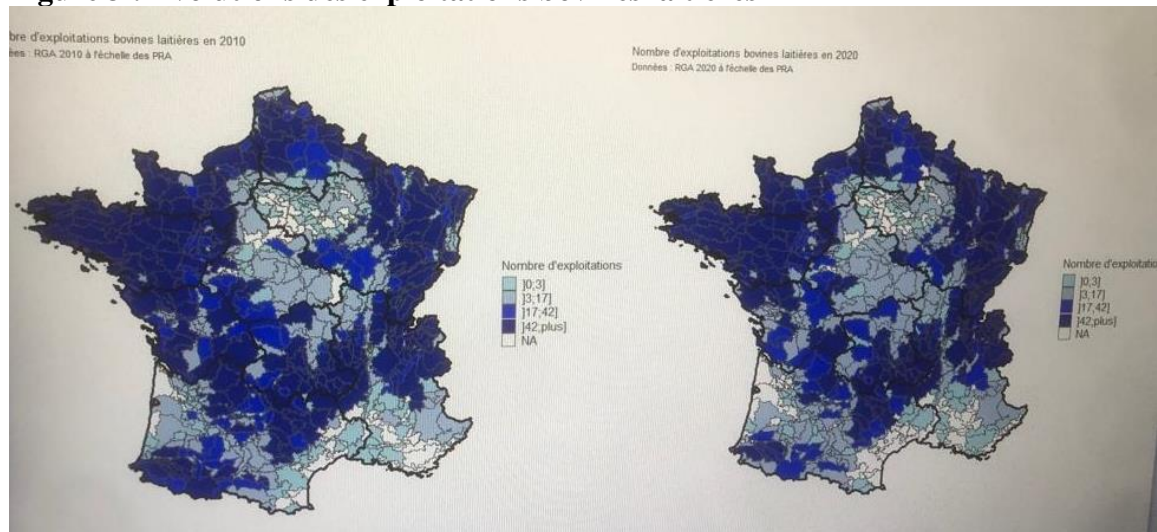
Ce qu'on observe c'est aussi que dans le cœur laitier, où le tissu laitier est dense, les entreprises amont sont restées nombreuses et les capacités collectives d'accompagnement des entreprises laitières se sont renouvelées (émergence de conseils privés et rénovation des organisations professionnelles). A contrario, en Occitanie, malgré une tentative précoce de mutualisation avec Optilait, les organisations d'élevage (contrôle laitier et chambres) sont restés attachés à la gouvernance départementale ce qui les a progressivement fait disparaître. Malgré des défis importants notamment du fait de coût d'approvisionnement importants, les exploitations sont peu accompagnées techniquement et financièrement.

Tableau 3 : Des contextes sectoriels contrastés selon les territoires

Indicateurs 2016	Bretagne	Occitanie
Contexte		
Densité	121 hab/km ²	79 hab /km ²
PIB / hab	26630€/hab	26705 €/hab
Collecte (10 ⁹ kg)	5,3 (22%)	0,8 (<3%)
% coopératives	> 65% de coop.	<50% de coop.
Accès marché	Oligopsone	Oligo/monospone
Dyn. 08-16 (Kg)	+8%	-22%
Transformation		
Sites (Nb et taille)	67 (divers taille)	36 (divers taille)
Produits	Indus + PGC	PGC
% exportation	27%	4%
Politique		MoA + 27 LfL
Aides (€/L ; 2 nd)	0,06€/L (4%)	0,08€/L (dt 39%)
Maintien bio	0 €/ha	0 €/ha
Exploitations		
Nombre	12 000	2 685
Caractéristiques	Diverses	50% spécialisés
Nombre moyen VL	56	39
Race principale	Holstein	Holstein
Segmentation	Bio (3%)	Bio (2%)
Prix équilibre (€/L)	0,31	0,32

Source : auteurs

Figure 3 : Évolutions des exploitations bovines laitières



Source : auteurs

5. Discussion et perspectives pour les exploitations laitières françaises

5.1. Soutenir la différenciation des modèles productifs

Dans un premier temps exploitations laitières 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, groupes de pairs, combinaison de statuts juridiques, création d'une marque collective) en s'appuyant sur des réseaux ou de nouveaux collectifs plus localisés. Les organisations héritées de la modernisation continuent d'exister sur un périmètre en évolution, voir ont redéfini leur cœur de métier (fusion de toutes les OPA en région Pays de la Loire notamment).

Ce constat suggère qu'une évolution des modalités d'accompagnement de l'activité d'élevage est en cours et mérite d'être accompagné. Si les solutions uniques valables pour tous n'ont jamais totalement fait recette en agriculture, c'est encore moins le cas aujourd'hui dans un environnement libéral volatil, marqué par une individualisation des comportements d'achat et où le changement climatique impose de faire preuve de résilience et de s'adapter à la diversité des conditions pédoclimatiques. Cependant, la structure de marché (oligopolistique) restant défavorable aux exploitations, la mutualisation de ressources reste une nécessité. Il s'agit donc d'être en mesure d'accompagner collectivement le développement de capacités renouvelées de conception située. Le cadre d'analyse élaboré est un pas en ce sens. L'analyse en termes de processus stratégiques (patrimonial, coopératif, d'entreprise, fonctionnel, commercial) favorise leur accompagnement et leur maîtrise. Prenant en compte les processus d'apprentissage, l'analyse en termes de processus stratégiques vise à assurer l'efficience à court terme du modèle d'entreprise mais aussi sa résilience (capacité à se reconfigurer pour faire face aux aléas) à moyen et long terme. Ce type de modélisation présente en outre l'avantage de concevoir conjointement les processus de création (expérimentation, apprentissage, spécification de ressources), d'échange (stratégie de différenciation, réseau de commercialisation) et de captation de la valeur (organisation des tâches, partenariats et mutualisation). Il peut donc contribuer à l'émergence d'une identité collective fondée sur la diversité. Différents mais similaires, singuliers mais comparables telle est en effet la dynamique à l'œuvre dans le cadre de la concurrence monopolistique associée à une économie de la qualité (Callon et al., 2002).

5.2. Une recomposition des ressources sectorielles à différentes échelles

En France, la logique spatiale des stratégies émergentes n'est pas évidente. D'une part, les organisations sectorielles nationales restent fortes ce qui garantit un accès à des ressources génériques à l'ensemble des producteurs (observatoire des prix et des marges, réputation collective « France », captation de fonds de promotion européens, gestion de crise). D'autre part, les producteurs ont constitué de multiples collectifs locaux pour se réapproprier non seulement la fonction de commercialisation (organisations de producteurs négociant des marges de manœuvre dans les transactions contractuelles avec les opérateurs industriels mais aussi cherchant à différencier leurs laits aux moyens de marques de producteurs) mais aussi la fonction de production (stratégie patrimoniale et fonctionnelle visant à renforcer l'autonomie des exploitations). Toutefois, si ces collectifs contribuent au renouvellement de capacités d'action, leur caractère localisé peut limiter les possibilités de coordination et de mutualisation de ressources, voir exclure certaines exploitations. Les exploitations laitières situées en dehors (exploitations d'Occitanie hors marques producteurs notamment) manquent de ressources productives collectives pour développer leurs leviers stratégiques internes.

Des travaux supplémentaires sont requis pour investiguer les liens possibles entre dynamiques sectorielles nationales et capacités collectives localisées. Le pilotage sectoriel d'une offre de services territorialisés est-il possible ?

5.3. Une durabilité renforcée mais faible sans engagements publics et sectoriels forts

L'étude met en évidence que si l'ensemble des exploitations laitières françaises ont amélioré la durabilité environnementale de leurs pratiques, la majorité d'entre elles reste dans une logique d'efficacité, ne nous mettant pas à l'abri d'un effet rebond. La saturation de la demande en agriculture biologique démontre qu'en l'absence d'engagement publics forts la segmentation marchande ne peut être considérée comme seul levier d'adoption de pratiques vertueuses. Un ciblage des aides en faveur des pratiques vertueuses est attendu pour les exploitations en transition mais aussi comme reconnaissance des services rendus des exploitations (T5) engagé dans une agriculture écologique dès les années 1960 du fait d'une non adoption des pratiques intensives (ration maïs/soja et races améliorées). Avec potentiellement le développement de mesures spécifiques dans les zones comme Occitanie où l'élevage est en déprise au titre de la préservation de la biodiversité et du renouvellement de la fertilité. (article duru magrini cohérence des politiques publiques)

A l'instar de la modernisation des années 1960, l'acteur public, aux échelles nationale et européenne, devrait s'engager par voie réglementaire et ciblage des politiques publiques à légitimer une conception alternative et territorialisée du métier d'éleveurs, à la fois pourvoyeur de produits de qualité et de services territoriaux. Les avantages pourraient non seulement être locaux mais aussi globaux. La capacité des entreprises à se positionner dans les chaînes de valeur globale et des nations à accroître leur balance commerciale à tient en effet à leur capacité à imposer leur normes (Bush). Les fromages IGP et les normes de qualité interprofessionnelle ont contribué à la réputation internationale de la filière laitière française, ces spécificités peuvent aujourd'hui être étendus à la durabilité des pratiques d'élevage et de transformation.

5.4. Remarques conclusives

L'évolution des politiques publiques, de la demande et des attentes sociétales, mettent les ressources génériques héritées du régime industriel sous pression et ont fragilisé les exploitations laitières héritées de la modernisation qui s'appuyaient sur elles.

Le cadre d'analyse élaboré, en complétant les approches systémiques de perspectives managériales et institutionnelles, a permis d'identifier 5 trajectoires et leviers stratégiques d'adaptation. Dans un environnement contraint et incertain, la dimension entrepreneuriale devient une condition nécessaire au maintien de l'activité laitière. Certains leviers stratégiques sont internes (optimisation, diversification) alors que d'autres s'appuient sur la constitution de nouveaux collectifs (spécification et réappropriation de la fonction commerciale notamment et groupe de pair dans l'expérimentation de pratiques agroécologiques, diversification énergétique). Toutefois ces collectifs ne permettent qu'un contrôle collectif partiel des revenus futurs, conduisant à une problématique de renouvellement des générations. Alors que la durabilité économique et sociale de l'élevage laitier sont en question, le développement de sa durabilité environnementale reste un enjeu avec les 3 trajectoires hérités du modèle modernisateur améliorant leurs pratiques principalement dans une logique d'efficience.

Bibliographie

- Allaire G et al. (2018) Complexité des communs et régimes de droits de propriété: le cas des ressources génétiques animales. *Rev D'écon Polit* 128:109-135. <https://doi.org/10.3917/redp.281.0109>
- Allaire G (2002) L'économie de la qualité, en ses secteurs, ses territoires et ses mythes. *Géogr Écon Soc* 4:155-180. [https://doi.org/10.1016/S1295-926X\(02\)00019-9](https://doi.org/10.1016/S1295-926X(02)00019-9)
- Allaire, G. and B. Sylvander (1997). "Qualité spécifique et innovation territoriale." *Cahiers d'Economie et de Sociologie rurales*(44): pp. 29 - 59.
- Ansaloni M, Fouilleux E (2006) Changement de pratiques agricoles. Acteurs et modalités d'hybridation technique des exploitations laitières bretonnes. *Econ Rurale* 3-17. <https://doi.org/10.4000/economierurale.695>
- Benoit M et al. (2020) Une agriculture durable pour nourrir la planète : l'élevage au coeur du débat. *Innovations Agronomiques, INRAE*, 80, 23 - 32.
- Bouttes M (2018) Evolution de la vulnérabilité des élevages laitiers permise par leur conversion à l'agriculture biologique. PhD Thesis, Université de Toulouse
- Callon M, et al. (2002) The economy of qualities. *Econ Soc* 31:194-217. <https://doi.org/10.1080/03085140220123126>
- Carrère PP. et al. (2012) Concilier les services rendus par les prairies pour assurer la durabilité des systèmes d'élevage herbagers.. *Fourrages, Association Française pour la Production Fourragère*, 211, 213-218.
- Chia E., Marchesnay M. (2008). In : Dedieu Benoît (ed.), Chia Eduardo (ed.), Leclerc Bernadette (ed.), Moulin Charles-Henri (ed.), Tichit Muriel (ed.). *L'élevage en mouvement : flexibilité et adaptation des exploitations d'herbivores*. Versailles : Ed. Quae, p. 23-54.
- Chiffolleau Y, Prevost B (2012) Les circuits courts, des innovations sociales pour une alimentation durable dans les territoires. *Norois Environ Aménage Soc* 7-20. <https://doi.org/10.4000/norois.4245>
- Commons JR (1934) *Institutional economics: Its place in political economy*. Macmillan, New York
- Darnhofer I (2014) Resilience and why it matters for farm management, *European Review of Agricultural Economics*, Volume 41, Issue 3, 461–484, <https://doi.org/10.1093/erae/jbu012>
- Delfosse C (2007) *La France fromagère (1850-1990)*. Boutique de L'histoire, Mensuels
- Depeyrot JN. Perrot C 2018. *Analyse CEP*, n° 15.

- Dervillé, M. Institutional insights into the adaptation capacities of sectoral communities: evidence from the restructuring of the dairy sectors in France and Germany. *Ann Reg Sci* (2022). <https://doi.org/10.1007/s00168-022-01132-y>
- Dervillé M (2021) Libéralisation des marchés laitiers et transformation des régimes de concurrence, *Revue de la régulation* [En ligne], 30 | 1er semestre.
- Dervillé, M., et al. (2019). Construction de la compétitivité des exploitations laitières : les enseignements d'une comparaison entre la France et l'Allemagne. *Analyse*. Paris, Centre d'étude et de la Prospective. N° 138: 4.
- 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).
- Dervillé M (2012) Territorialisation du secteur laitier et régimes de concurrence: le cas des montagnes françaises et de leur adaptation à l'après-quota. PhD thesis, AgroParisTech
- Dervillé M, Allaire G (2014) Change of competition regime and regional innovative capacities: evidence from dairy restructuring in France. *Food Policy* 49:347-360. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2014.09.002>
- Desbois D, Nefussi J (2007) Signes de qualité: prix du lait et rentabilité des exploitations. *Agreste Cah* 3-18.
- Dufour A., Dedieu B., 2010. Rapport au temps de travail et modes d'organisation en élevage laitier. *Cah. Agric.*, 19, 377-382.
- Duru M et al. (2022) L'agriculture régénératrice : summum de l'agroécologie ou greenwashing ?. *Cahiers Agricultures*, EDP Sciences, 31, 10p.
- Forget V., Depeyrot J.-N., Mahé M., Midler E., Hugonnet M., Beaujeu R., Grandjean A., Hérault B., 2019, *Actif'Agri*. Transformations des emplois et du travail agricoles, [Actif'Agri. The transformation of employment and activities in farming] Paris, La Documentation française: <https://agriculture.gouv.fr/actifagri-de-lemploi-lacti-vite-agricole-determinants-dynamiques-et-trajectoires>
- Gliessman SR (2015) *Agroecology: the ecology of sustainable food systems*, third edit. Taylor & Francis, Boca Raton.
- Hairy D, Perraud D (1988) Crise laitière et quotas: l'évolution de la politique laitière en France et dans la communauté. *Cah Econ Sociol Rural (CESR)* 7:9-36.
- Kirsch, A., et al. (2017). "Aides directes et environnement: la politique agricole commune en question." *Économie rurale*. *Agricultures, alimentations, territoires*(359): 121-139.
- Lambaré P, Dervillé M, You G (2018) Quelles conditions d'accès au marché des éleveurs après les quotas laitiers?. *Econ Rurale* 55-71. <https://doi.org/10.4000/economierurale.5525>
- Laurent, C., F. Maxime, et al. (2003). "Multifonctionnalité de l'agriculture et modèles d'exploitation agricole." *Economie rurale* N° 273: pp. 134 - 152.
- Lorino P. et Taraudon JC. 2015. *Rev. Gest.*253 (50), 231-250
- Magrini MB, Anton M, Cholez C 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. *Ecol Econ* 126:152–162. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.03.024>
- Magrini MB, Duru M (2015) Diffusion d'une niche d'innovation dans les systèmes sociotechniques laitiers : coordination, standards et co-évolution. Une analyse de la démarche BleuBlanc-Coeur en France. *Rev Innov* 48:187–210
- Malassis L (1977) *Economie agro-alimentaire*. *Econ Rurale* 122:68-72. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1977.2525>
- Muller P (2000) La politique agricole française: L'État et les organisations professionnelles. *Econ Rurale* 255:33-39. <https://doi.org/10.3406/ecoru.2000.5153>

- Mundler P, Rémy J (2012) L'exploitation familiale à la française: une institution dépassée? *L'Homme Soc* 1:161-179. <https://doi.org/10.3917/lhs.183.0161>
- Nguyen G. and Purseigle F. (2012) Les exploitations agricoles à l'épreuve de la firme : l'exemple de la Camargue, *Études rurales* 190(2), 99-118.
- 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.
- Osterwalder, Pigneur, 2012. *J. Asso. for infor. Syst.* 14(5)
- Ostrom E (2010) Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Glob Environ Change* 20:550-557. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004>
- Péchuzal et al. 2017. *Econ. Elevage*. 20p.
- Pochon A. (1998) *Les champs du possible. Plaidoyer pour une agriculture durable*, Paris, Syros, 239p.
- Porter, M. E. (1981). *The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management*. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609–620. <https://doi.org/10.2307/257639>
- Purseigle et al., (2017). *Le nouveau capitalisme agricole*, Pres Sc. Po.
- Quenon J, Magne MA. (2021). Milk, Fertility and Udder Health Performance of Purebred Holstein and Three-Breed Rotational Crossbred Cows within French Farms: Insights on the Benefits of Functional Diversity. *Animals*, 11, 3414. <https://doi.org/10.3390/ani11123414>
- Ricard D, Rieutort L (1995) Filières agro-alimentaires et moyennes montagnes françaises. *Rev Géogr Alp* 83:101-114. <https://doi.org/10.3406/rga.1995.3820>
- Schön, O. (2012). Business Model Modularity –A Way to Gain Strategic Flexibility? *Controlling & Management*, 56, 73-78.
- Seronie JM, Bouillet P (2007), *L'Exploitation agricole flexible*, CER France – Les Cahiers du CER, 36 p., 2007.
- Teece D.J. (2018). "Business models and dynamic capabilities", *Long Range Planning*, vol. 51, no 1, p. 40-49.
- Trouvé A et al. (2016) *Étude sur les mesures contre les déséquilibres de marché: Quelles perspectives pour l'après quotas dans le secteur laitier Européen? Rapport D'une Étude Financée par le Ministère de L'Alimentation de L'Agriculture et de la Pêche*, Paris. Ministère de L'Alimentation de L'Agriculture et de la Pêche, Paris
- Vatn A (2007) *Institutions and the environment*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Remerciements

Les auteurs remercient i) le Ministère de l'agriculture pour le financement du projet COMPETLAIT (2017-2019) ; ii) la région Occitanie pour le financement du projet TerrAELait (2021- 2024) ainsi que tous les acteurs ayant donné de leur temps.

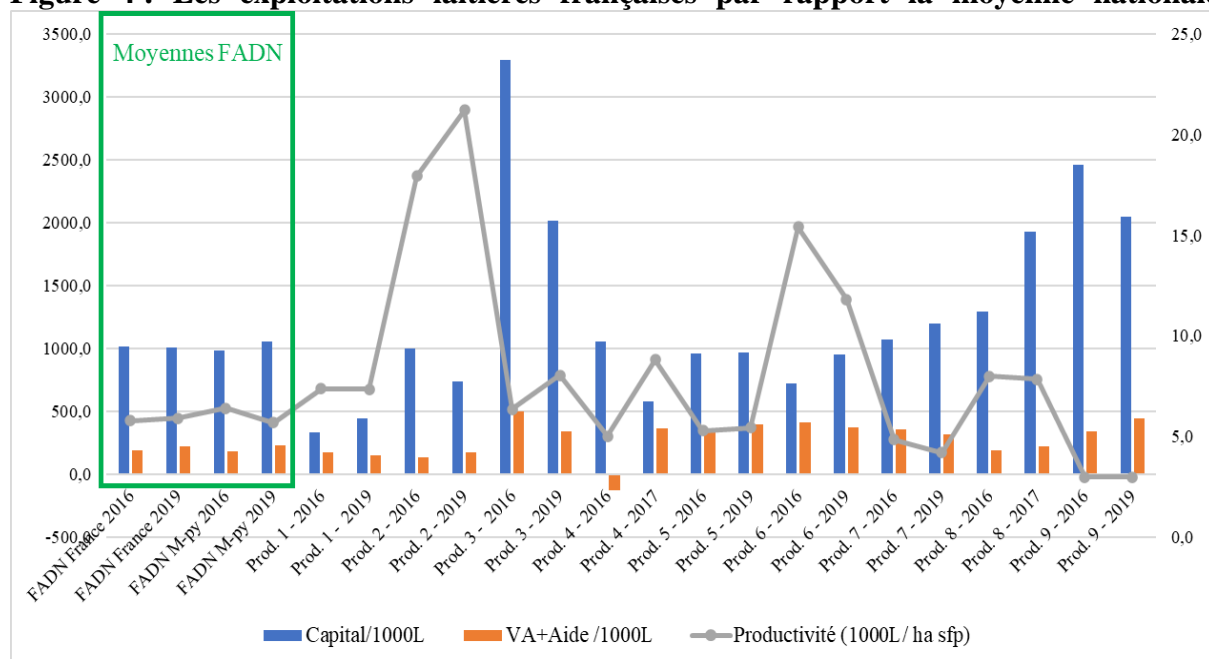
Annexes

Tableau 4 : Répartition des entretiens

Région	Acteurs publics & syndicats	Fermes laitières	Organisations de producteurs	Amont (recherche, extension, intrants)	Aval (collecte, transformation & distribution)	Total
Bretagne (Br)		5	1	6		12
Occitanie (Oc)	9	24	1	3	8	35
Total	11		9	24	9	47

Source : auteurs

Figure 4 : Les exploitations laitières françaises par rapport la moyenne nationale



Source : auteurs