

Leviers stratégiques internes et externes des exploitations laitières dans un contexte de transition

DERVILLE M. (1), NGUYEN G. (2), DEPEYROT J.N. (3), FAGON J. (4). RUBIN, B. (4)

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

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

(3) Service de la statistique et de la prospective, Centre d'études et de prospective

(4) Institut de l'Élevage

RESUME

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. La comparaison des leviers mis en œuvre par les exploitants dans différents contextes (4 régions contrastées en France et en Allemagne) débouche sur l'identification de leviers d'action à différentes échelles. Dans un environnement 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 en termes d'échelles et de logique (différentiation et réinvestissement de la fonction commerciale notamment).

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

DERVILLE M. (1), NGUYEN G. (2), DEPEYROT J.N. (3), FAGON J. (4). RUBIN, B. (4)

SUMMARY

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. In order 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 farmers in different contexts (four contrasted regions in France and Germany) leads to the identification of action levers at different scales. In an 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 terms of scales and logic (differentiation & reinvestment of the commercial function in particular).

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 2008. 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 nutritionnelle (oméga 3, produits biologiques) mais aussi d'attributs intangibles, liés au mode de production (équité, durabilité) (Nozière et al. 2018). Enfin, les attentes sociétales vis à vis des activités d'élevage évoluent : les externalités environnementales négatives sont de plus en plus décriées et 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. Cette remise en cause, conjuguée aux premiers signes du réchauffement climatique, expose de façon accrue les exploitations laitières à des aléas écologiques.

Dans ce contexte 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, 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 stratégies

concurrentielles, la composante individuelle de la performance est mise à jour (Péchuzalet al. 2017). Enfin, l'érosion continue du nombre d'exploitation et le problème de 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. 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.

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 France-Allemagne d'études de cas situés est présentée dans la section 2. Les résultats, présentés dans la section 3, sont structurés autour d'une analyse institutionnelle des contextes nationaux et régionaux et d'une typologie visant à éclairer la diversité des stratégies émergentes.

1. UN CADRE D'ANALYSE POUR IDENTIFIER LES STRATEGIES ENTREPRENEURIALES DANS LEUR CONTEXTE

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. Elles 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). La stratégie d'une entreprise, gagne en outre à être appréhendée en termes de processus stratégiques (Lorino and Tarondeau 2015) pour rendre compte des processus d'apprentissage. 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).

Les notions de flexibilité (Chia et Marchenay 2008) et de résilience (Darnhofer, 2014) utilisées jusqu'ici pour penser et soutenir l'adaptation des entreprises agricoles à un environnement marqué par le changement méritent d'être complétées par ces approches en termes de modèles d'entreprise et de processus stratégiques. Cette dernière permet en effet d'identifier les mécanismes sous-jacents de la capacité d'ajustement ou de recomposition du système productif alors que la première, en considérant le rôle des clients, des fournisseurs et des partenaires, permet d'appréhender la dimension collective et systémique des processus de création, de transfert et de captation de la valeur. Ainsi, la cohérence interne et la pertinence externe peuvent être analysée conjointement dans une perspective dynamique.

Enfin, une analyse institutionnelle du contexte de l'entreprise permet d'identifier les règles, encadrant les conditions d'accès aux ressources productives¹. Elles sont de trois ordres (figure 1, haut, respectivement en rouge, bleu foncé et clair) : i) publiques (lois nationales ou accords multi-latéraux), ii) collectives formelles, au sens où elles sont portées par des organisations à différentes échelles (règles professionnelles ou interprofessionnelles sur les conditions d'accès au marché : volume, qualité prix), iii) collectives informelles, telles que les représentations partagées sur les modèles d'entreprises ou les conventions de qualité et d'effort. De cette combinaison de règles, encore qualifiée de régime de concurrence, dépendent différentes modalités d'actions sur les ressources productives (Dervillé et Allaire, 2014).

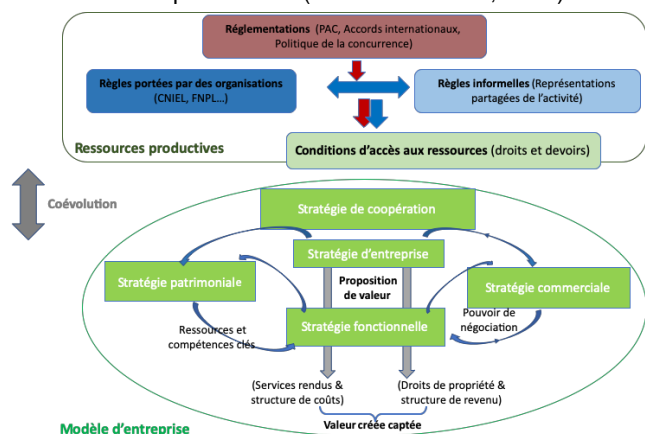


Figure 1 : Cadre d'analyse (Source : auteurs)

Ainsi, combiner ces approches managériales et institutionnelle, nous conduit à considérer **5 processus stratégiques situés** (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 ; focalisation).

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.

Les **processus stratégiques sont situés** car ils sont à la fois contraints et libérés par un ensemble de règles collectives. Dans cette perspective, la performance de l'entreprise est la résultante de la combinaison de ces 5 processus stratégiques. Exprimée en termes de **valeur créée captée**, elle est **située**, dépendante du contexte spatial et temporel.

Ainsi, sous régime quota, les ressources productives étaient génériques (qualité standard, prix administré, droits à produire) et piloté à grande échelle dans le cadre de la politique laitière européenne et de leur mise en œuvre nationale (modalités d'allocation des quotas et des aides, gestion interprofessionnelle de la qualité et des prix en France), ce qui confinait les leviers stratégiques internes à la maîtrise technique de la production. La libéralisation des marchés au contraire se traduit par une volatilité accrue et une différenciation des conditions d'accès au marché : les standards et les prix sont liés à la filière dans laquelle l'exploitation s'insère, se traduisant par une ré-internalisation des processus stratégiques, patrimoniaux et commerciaux.

2. MATERIEL ET METHODE : ETUDES DE CAS CONTEXTUALISEES & TYPOLOGIE STRATEGIQUE

Le cadre d'analyse ainsi élaboré est mis en œuvre pour éclairer l'évolution des modèles d'entreprises laitières dans leur contexte. Les entreprises laitières de deux régions françaises et de deux régions allemandes sont considérées afin de pouvoir identifier et de mettre en perspective les leviers stratégiques internes et externes des exploitations laitières étudiées. Les régions, choisies au sein des 1^{er} et 2^{ème} producteurs européens, visent à éclairer la diversité des enjeux soulevés : Bretagne française et Basse-Saxe Allemande sont des régions de plaine relativement intensive et spécialisée alors que l'Occitanie et la Bavière sont des régions plus montagneuses, moins dotées pour faire face à la concurrence sur les prix.

Dans les quatre régions étudiées, les modèles d'entreprise et leurs insertions sectorielles et territoriales ont été analysés au moyen d'études de cas (analyse approfondie d'une organisation permettant, par l'identification de mécanismes générateurs sous-jacents, d'en améliorer la compréhension) (Dumez, 2013). L'analyse de la littérature, nos précédents travaux et les entretiens de « contexte » (24 entretiens) nous ont permis de cibler les 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).

La trajectoire et le fonctionnement des 20 exploitations laitières ont été informés à partir i) d'entretiens semi-directifs avec le chef d'exploitation mais aussi les opérateurs amont et

¹ au sens où elles créent de la valeur. Cela concerne les ressources matérielles comme immatérielles.

aval (46 entretiens réalisés en 2018), ii) d'une analyse des documents comptables des exploitations et iii) d'une mise en perspective à partir des principales données statistiques disponibles (Données RICA et données France Agrimer et Agreste pour la France et données MIV et Destasis pour l'Allemagne).

La construction des 4 types de stratégies entrepreneuriales articulante 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). Cette typologie est une construction « stylisée et logique » qui permet de représenter de façon simplifiée mais non réductrice le réel. Elle vise à accompagner l'action.

3. RESULTATS

La comparaison des études de cas met en évidence une diversité de leviers stratégiques, activés de façon différenciée dans les différentes régions.

3.1. ANALYSE INSTITUTIONNELLE DU CHANGEMENT : ECLAIRER LA DIFFÉRENTIATION DES RESSOURCES PRODUCTIVES

Pour appréhender la diversité de contextes dans lesquels les exploitations laitières opèrent, nous revenons sur les choix nationaux de mise en œuvre des réformes de la PAC ainsi que sur les dynamiques sectorielles nationales et régionales.

3.1.1. Une libéralisation anticipée et une différenciation régionale des modèles productifs en Allemagne

Le fédéralisme allemand se traduit par une régionalisation des dynamiques économiques et des choix politiques et par une sectorisation moins forte des questions agricoles. La réunification de deux tissus productifs contrastés en 1990 accentue ce processus et marque notamment la fin de la priorité donnée à l'agriculture familiale. 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. La mise en œuvre allemande des réformes de la PAC ira aussi dans le sens d'une réactivation du marché (marchandisation des quotas sur un périmètre croissant, uniformisation des aides directes). En parallèle, l'Allemagne a promu dès 1988 (MAE) l'agriculture biologique comme alternative à la concentration. En 2001, un programme fédéral pour l'agriculture biologique de 30 millions d'euros par an est adopté et continuellement renouvelé depuis. La politique énergétique est également instrumentée pour offrir une opportunité de diversification aux exploitations allemandes.

Indicateurs 2016	Basse-Saxe	Bavière
Contexte		
Densité	166 hab/km ²	182 hab /km ²
PIB / hab	31800€/hab	41600 €/hab
Collecte (10⁹ kg)	6,26 (20%)	7,7 (25%)
% coopératives	78% de coop.	50% de coop.
Accès marché	Apport total /Oligo..	Concurrentiel
Dyn. 08-16 (Kg)	+39% (+13% VL)	+9% (baisse VL)
Transformation		
Sites (Nb et taille)	14 (grand > 100,000t)	82 (divers taille)
Produits	Indus + B2B	Divers Marques
% exportation	40%	51%
Politique		
Aides (€/L; 2 nd)	0,04€/L (8%)	MoA + 27 LfL 0,09€/L (dt 31%)
Maintien bio	234 €/ha	273 €/ha
Exploitations		
Nombre	9,600	30,500
Caractéristiques	22% salariat + Spé.	Pluriactivité et div.
Nombre moyen VL	94	39
Race principale	Holstein	Fleckvieh
Segmentation	Pâturage (3%)	Bio (5,4%) Foin
Prix équilibre (€/L)	0,26	0,32

Tableau 1 Différenciation régionale en Allemagne.

Cette réactivation précoce du marché se traduit par une concentration de la production laitière dans les zones côtières herbagères au Nord et dans les zones montagneuses du sud. Le développement de ces deux tissus productifs à l'histoire contrastée (industries coopératives beurrières pour les marchés export au Nord et fabrications fromagères au sein d'entreprises de taille variée pour le marché régional au Sud) se poursuit sur des bases différentes. Au-delà des contraintes pédoclimatiques, la régionalisation des politiques publiques et des dynamiques économiques se combine et soutient une différenciation régionale des systèmes productifs. Ainsi, les Lander du Nord (Basse Saxe notamment) favorisent les investissements favorables aux économies d'échelles alors que les Landers du sud s'appuient sur la politique biologique et agroenvironnementale pour soutenir leur agriculture dans une logique patrimoniale (KULAP en Bavière). En parallèle, le syndicalisme majoritaire œuvre à la création d'une association d'organisations de producteurs -le BayernMeg- pour renforcer la capacité d'action de ces exploitations familiales de dimension modeste (tableau 1).

Ainsi les deux régions allemandes étudiées se caractérisent par des ressources sectorielles contrastées -représentation différenciée du métier orientant les investissements, organisation différente du conseil, structure de marché différente, avec un prix du lait 30% supérieur sur longue période au Sud-, et se traduisent in fine, par des opportunités stratégiques contrastées pour les exploitations laitières.

3.1.2 Un pilotage sectoriel poussé en recomposition en France

En France, le pilotage sectoriel de la production se poursuit jusqu'au choc de 2008. Dans un marché européen protégé et stabilisé, la filière française a en effet développé une capacité d'organisation sectorielle poussée, structurée autour de deux piliers : i) une profession agricole structurée non seulement spatialement mais aussi par secteur (création de la fédération nationale des producteurs laitiers en 1946) qui se voit confier, par le Ministère de l'agriculture, certaines missions structurelles et d'appui dans le cadre de la cogestion ; ii) une interprofession départementale puis nationale -Centre Nationale Interprofessionnel de l'Économie Laitière (CNIEL) qui encadre les modalités de paiement du lait à la qualité depuis 1969. Dans ce contexte, le système des quotas est mis au service des politiques structurelles et territoriales et vient renforcer le rôle de la cogestion entre État et syndicat majoritaire dans le pilotage de ressources sectorielles. Ces ressources sectorielles visent à soutenir la répartition sur l'ensemble du territoire d'exploitations laitières familiales. Ainsi, les modalités de valorisation du lait (volume, qualité, prix) sont négociées collectivement au sein des instances professionnelles et interprofessionnelles. **A la différence de l'Allemagne, tous les producteurs laitiers français, quels que soient les débouchés de leur entreprise de collecte, bénéficient du même prix de base et d'un appui technique similaire.** Cette solidarité sectorielle se traduit par la coexistence régionale d'une diversité de systèmes productifs. En outre, le choix politique d'une attribution historique des aides directes traduit une dépendance au sentier et un certain statut quo : le changement d'instruments de la PAC (passage d'une administration des prix à un soutien direct couplé puis découplé) ne s'accompagne pas d'un changement de stratégie collective ni d'une réorientation des processus stratégiques internes des exploitations laitières.

En 2008, la remise en cause des ressources sectorielles (quotas, accord interprofessionnel) et la volatilité accrue des prix sont à l'origine d'un basculement. Les règles publiques et sectorielles évoluent mais ne parviennent pas à prévenir une fragmentation des conditions d'accès au marché. Les contrats laitiers, rendus obligatoires en 2010, ont débouché sur des « quotas de facto » sans compensation de prix (Trouvé et al., 2016). Les lois Sapin 2 et Egalim visent un

rééquilibrage des relations contractuelles qui reste à concrétiser. Les OP en cours de structuration restent exclues de la gouvernance sectorielle. Enfin, le projet agro-écologique mis en avant depuis 2014 par le Ministère de l'agriculture vise une évolution des modèles d'entreprise mais, restant centré sur la technique, ne permet pas d'y parvenir (Dervillé et al. 2019).

En France, à l'exception de systèmes productifs sous appellations d'origine, la spatialisation de la production est liée aux règles de gestion de ressources productives génériques (et non à leur différenciation). Ainsi, 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 2).

Indicateurs 2016	Bretagne	Occitanie
Contexte		
Densité	121 hab/km2	79 hab /km2
PIB / hab	26630€/hab	26705 €/hab
Collecte (10 ³ kg)	5,3 (22%)	0,8 (<3%)
% coopératives	> 65% de coop.	<50% de coop.
Accès marché	Oligopsonne	Oligo/monopsonne
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		
Aides (€/L ; 2 nd)	0,06€/L (4%)	MoA + 27 LfL
Maintien bio	0 €/ha	0,08€/L (dt 39%) 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

Tableau 2 Spatialisation contrastée en France.

3.2. LEVIERS INTERNES : QUATRE PROFILS ENTREPRENEURIAUX

Tous les chefs d'exploitation rencontrés 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; en bref **au pilotage fin** de l'exploitation. Des disparités ont néanmoins été mises à jour entre entreprises et régions.

3.2.1. La dimension entrepreneuriale au centre

En Allemagne, la connaissance des coûts de production apparaît comme une variable clé de pilotage des exploitations quel que soit leur profil et leur trajectoire. La maîtrise des coûts de production s'est en effet révélée être un prérequis de longue date à l'entrée dans le métier. Elle est soutenue par la formation, le conseil mais aussi par les banques qui font de la productivité par vache et du coût par litre produit un critère de financement des projets. La maîtrise des coûts est au cœur du projet d'entreprise quelle que soit la stratégie commerciale engagée (production de lait standard au Nord ou de qualité différenciée au Sud).

En France, la dimension entrepreneuriale et le pilotage stratégique gagnent de l'importance à partir de 2008. La maîtrise technique (1) 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 constitution de réserves pour gérer les aléas (2) et le raisonnement des investissements non seulement en termes de soutenabilité mais aussi de rentabilité (3) deviennent des

facteurs clés. La viabilité des systèmes repose enfin sur une capacité organisationnelle (4) à se libérer du temps pour se former, penser et piloter la cohérence interne et la pertinence externe. Au-delà de ces 4 facteurs clés du succès, différentes combinaisons de processus stratégiques émergent, en lien avec la diversité des finalités des exploitants, la trajectoire de l'exploitation et les ressources productives disponibles sur le territoire (tableau 3).

3.2.2. Quatre profils entrepreneuriaux émergents

Le premier type de stratégie correspond à une accentuation de l'intensification capitaliste de la production engagée depuis la modernisation des années 1960. La finalité est la valorisation du capital financier ou capitalisation.

« 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 BR)

Les ressorts de la compétitivité sont les gains de productivité permis par les économies d'échelle (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. Cette interrogation est confortée par différents travaux sur l'émergence d'une **agriculture de firme** (Nguyen et Pursegile 2012). Cette orientation semble aller de pair avec un accroissement 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'efficacité permise notamment par la constitution de lots homogènes, une spécialisation des tâches et la mobilisation de technologies numériques (élevage de précision). Les exploitations de firme cherchent à accroître la maîtrise de leur environnement par le développement de marchés. Un petit nombre d'exploitations développe ainsi leur marque propre (Cazaubon, les trois fermes, lait kasher), d'autres cherchent à se réapproprier les dépassements. Toutefois, à la différence d'autres secteurs, l'arrivée de capitaux extérieurs n'a pas été observée dans le cas français (une seule fois en Allemagne).

L'entrepreneuriat écologique est un modèle d'entreprise qui a émergé en France dès les années 1960 comme résistance au modèle de modernisation, notamment dans le but d'assurer un avenir aux petites structures (Pochon 1998). 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.

« Le système de la ferme, aujourd'hui, on est sur un système de zéro concentré acheté distribué aux vaches. Elles ne sont alimentées qu'avec de l'herbe, soit stockée soit pâturée et on est en vêlage de printemps depuis deux ans. Donc on a fermé la salle de traite déjà deux fois, pendant deux mois. Voilà pour décrire la ferme. » (BR)

Valorisant le travail plus que le capital, ce système est compatible avec une agriculture familiale. La structuration des groupements herbagers a favorisé la production de références qui légitiment et soutiennent cette orientation. Toutefois, malgré une robustesse éprouvée (Devienne et al. 2018), la diffusion de ces modèles reste limitée. Ils ne représentent 11 % des systèmes laitiers en 2014 (Depeyrot et al. 2019). L'agriculture biologique peut constituer un aboutissement et/ou offre une opportunité de valorisation.

L'entrepreneur rural développe quant à lui un système d'activités diversifié piloté par des fonctions commerciales et de service. Cette stratégie émergente s'est construite dans les espaces interstitielles de l'agriculture conventionnelle (Laurent and Rémy 2000, Muller 2016). 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, Vandenbroucke et al. 2012). Les ressorts de la compétitivité sont la valorisation des économies de gamme et des

ressources territoriales (naturelles mais aussi socio-économiques).

« Après une année difficile en 2009 et des prix qui ne remontaient pas, il fallait trouver autre chose pour se dégager un revenu. On ne croyait pas que les gens se déplaceraient pour acheter des pommes de terre. Mais il est vrai qu'elles sont belles. On les trie. Le rebut n'est pas perdu ; donné aux vaches. » (Producteur Occitanie)

Cette voie est soutenue par l'engouement des consommateurs pour les circuits courts et le tourisme rural (Chiffolleau 2008) mais aussi par la mobilisation des collectivités locales en faveur de projets alimentaires territorialisés. Le développement de marques régionales de producteurs entre aussi dans cette démarche.

La quatrième voie qualifiée de « sous-traitance familiale » correspond à un ensemble hétérogène de reconfigurations du modèle d'exploitation familiale dominant du régime industriel. 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, des travaux de cultures). Dans d'autres cas, il s'agit d'une délégation de décisions stratégiques (achat d'un tracteur ou d'une salle de traite avec "offre intégrée" de crédit) ce qui est préoccupant et interpelle sur l'autonomie de l'exploitation.

« nous on n'est pas trop pour l'achat car on veut se laisser la possibilité de déléguer le travail. » (producteur BR)

3.2.3. Liens entre stratégies patrimoniale et commerciale

Les trajectoires étudiées d'entreprises laitières mettent en évidence des liens étroits entre processus stratégiques, patrimoniaux et commerciaux. La structuration des entreprises de type rural et écologique au sud de l'Allemagne s'est appuyée à la fois sur des innovations techniques (séchage en grange) et organisationnelles (construction d'un marché pour les produits en agriculture biologique). Plus largement, la régionalisation des modèles d'entreprises laitières en Allemagne (prédominance d'entrepreneuriat de type firme au Nord et de type rural et écologique au Sud), s'explique par une différenciation régionale des règles et des ressources productives, permettant un alignement entre processus stratégiques internes et dynamiques sectorielles.

En France, ce lien entre stratégies d'entreprise, patrimoniale et commerciale et cette spécification des ressources productives était déjà au cœur des démarches sous signe de qualité (Dervillé et Allaire, 2014 ; Bouttes 2018). Il est aujourd'hui également activé dans les « démarches de producteurs » qui se multiplient depuis 2008. Ces démarches recouvrent une diversité de situation, selon un gradient allant de la négociation d'un accord-cadre avec des conditions particulières sur la qualité du lait à la mise en réseau d'ateliers de transformation à la ferme, en passant par la constitution d'un nouveau projet productif artisanal. Selon les cas, les liens entre innovations techniques et commerciales sont plus ou moins forts et les innovations plus ou moins radicales. La comparaison de la dizaine de démarches étudiées met en évidence trois facteurs de succès : i) la pertinence de l'offre légitimée par un cahier des charges bénéficiant d'une notoriété établie (BIO ou BBC le plus souvent), ii) la capacité à investir progressivement - permettant de tester et de développer le marché en parallèle ; iii) la coopération avec des acteurs conventionnels

(transformateurs et distributeurs) favorisant la reconfiguration de ressources productives sectorielles.

4. REMARQUES CONCLUSIVES

Ainsi, l'évolution des politiques publiques, de la demande et des attentes sociétales, mettent les ressources productives sectorielles héritées du modèle modernisateur sous pression et fragilisent les entreprises qui les mobilisent.

Le cadre d'analyse élaboré, en combinant approches managériales et institutionnelle, permet d'accompagner l'adaptation des modèles d'entreprise au changement de contexte économique et institutionnel. La définition de quatre idéaux types d'entrepreneuriats laitiers – de firme, écologique, rural et sous-traitance familiale-, à partir de la caractérisation de cinq processus stratégiques, favorise l'activation de leviers stratégiques internes et externes.

Dans un environnement incertain, la réappropriation individuelle de la conception du modèle d'entreprise, et notamment des processus stratégiques d'entreprise, patrimoniaux et commerciaux, apparaît essentielle. Les processus stratégiques de coopération ne sont pas absents mais se recomposent autour de visions différenciées de l'activité laitière. La comparaison des situations françaises et allemandes met en évidence différentes échelles pertinentes de coopération et de mutualisation des ressources productives : i) locale (démarches de producteurs, appellations d'origine), ii) régionale (à l'instar de la différenciation régionale des systèmes productifs allemands) et iii) nationale (l'identité sectorielle nationale française restant un atout pour négocier des fonds européens et conserver le contrôle de stratégies de différenciation sectorielle). Il s'agit donc pour les exploitations laitières de parvenir à combiner identité sectorielle et spécificités territoriales et internes, afin de pouvoir peser sur les termes d'une concurrence monopolistique associée à une économie de la qualité (Callon et al. 2002).

- Bouttes M.** 2018 PdD Thesis
Callon M. et al. 2002. Econ. Society. 31(2), 194-217
Cochet H., 2017. Eco. Ru. 357-358, 7- 22
Chia et Marchenay. 2008 in Elevage en Mouvement QUAE.
Chiffolleau 2008 Educagri Editions, 2008, vol. 21, p. 30
Darnhofer I. 2014., Eur. Review Agri.Eco. 41(3), 461-484
Depeyrot JN. Perrot C 2018. Analyse CEP, n° 15.
Dervillé M., Fink-Kessler A., Trouvé A., 2019. CEP.
Dervillé M., Allaire G., 2014. Food Pol. 49, 347-360
Devienne S. et al. 2018. Analyse CEP, n°126
Dumez H. 2013. Annal. Mines. Gérer et comp.2. 29-42.
Duru M ; Magrini MB. 2015. Courr. Envi. INRA. 59-70.
Forget et al., 2019. ActifAgri.
Lorino P. et Taraudon JC. 2015. Rev. Gest.253 (50), 231-250
Nguyen, G. ; Purseigle, F., 2012. Et. Ru. 2, 99-118
Nozière MO. et al. 2018 Prod. Anim. 6. 69-82.
Osterwalder et Pigneur, 2012. J. Asso. for infor. Syst. 14(5)
Péchuzal et al. 2017. Econ. Elevage. 20p.
Pochon A. 1998 Champs du possible Syros
Porter ME 1981. Acad. Manag. Rev., 6(4), 609-620.
Schön O ., 2012 Control. & Manag. 56(2) ; 73-78.
Teece D.J. , 2018. Long Range Plan.g. 51(1) 40-49
Trouvé A. et al., 2016. DGPAAT 2014-027, 294 p.

Tableau 1 caractérisation des modèles d'entreprise émergents (source : les auteurs)

	Agriculture de Firme	Sous-traitance familiale	Entrepreneuriat rural	Entrepreneuriat écologique
Ressources clés	Capital et compétences analytiques	Compétences et collectifs sectoriels	Territoire & capacités commerciales	Écosystème et connaissances systémiques
Processus stratégiques patrimoniaux	Interne et externe (achat)	Mutualisation sectorielle	Relationnelle	Expérimentation
de coopération	Réseau ad-hoc	Collectifs sectoriels variés	Réseau territorialisé	Réseau spécialisé : bio, herbe
d'entreprise	Combinaison d'unités & tâches spécialisées	Combinaison d'activités, polyvalence organisée	Diversification et Commercialisation	Spécialisation fourragère et laitière
fonctionnels	Gestion par lot ; génétique américaine, santé collective préventive et curative ; > 9000 L /VL	Gestion par lot ou individualisation (robot) ; sous-traitance santé, cultures, robot ; > 9000 L /VL	Valorisation du potentiel fourrager et services territoriaux ; productivité intermédiaire	Valorisation du potentiel fourrager, race rustique ou croisement, « une santé », mono-traite ; `5000L/VL
commerciaux	Alliances stratégiques, marchés	Contrats. OP, appel d'offre	Relations interpersonnelles	Peu d'intrants ; contrats

	à termes, contrats	collectif	territorialisées	écologiques (Bio, PSE)
Création de valeur	Spécialisation et rentabilité des investissements	Simplification, polyvalence, mutualisation	Économies de gamme. Économie circulaire	Valorisation des processus biologiques
Captation de valeur	Marques privées	Marques collectives (herbe, producteurs)	AOP & marques collectives régionales	Différenciation écologique (BIO, conservation)

1