

# BOVINS LAIT

## Accompagner chaque éleveur en fonction de ses choix stratégiques

Les résultats présentés dans ce dossier confirment la vocation laitière de l'Aveyron : comme en témoignent les chiffres, les éleveurs bovins lait se sont spécialisés et ont augmenté les volumes produits. Parallèlement, on assiste à une diversification des systèmes de production. L'étude conduite par le service Références montre en effet que diverses voies sont possibles. C'est la cohérence globale entre les différents facteurs de production qui permet l'obtention de bons résultats, en fonction du choix stratégique retenu.

Face au challenge auquel la production laitière est confrontée, les éleveurs ont su réagir, comme le montrent les études économiques conduites auprès des éleveurs robotisés (présentation dans ce GTI) ou en conduite bio (GTI à venir).

Pour le service Bovins lait de la Chambre d'agriculture, l'enjeu majeur est d'accompagner chaque éleveur en fonction de son choix stratégique. Pour tenir compte de la diversité des situations et mieux répondre à des attentes de plus en plus complexes, une nouvelle offre de service se met en place. Elle est proposée aux éleveurs dans le cadre d'une nouvelle organisation, avec des contrôleurs de performances qui réaliseront le contrôle laitier et des techniciens de plus en plus disponibles pour accompagner chaque producteur dans son projet personnel. En complément, des techniciens spécialisés pourront intervenir : c'est déjà le cas pour les élevages robotisés et les élevages bio, mais d'autres spécialisations seront mises en place en fonction des besoins.

La nouvelle offre de service est baptisée «Pack Conseil» et comporte une déclinaison «Formules Xpert». Notre souhait est que chaque éleveur puisse trouver dans cette offre une formule à sa mesure.

François Ginisty,  
responsable du groupe  
Bovins lait du service Elevage  
de la Chambre d'agriculture



Dossier réalisé grâce aux contributions de : Jean-Michel Batut et Romain Miquel, conseillers au service Bovins lait ; André Dalmières, responsable du service Elevage ; Claudine Murat, conseillère à la mission Références ; Jean-Marie Tomaszky, responsable du pôle Economie - Entreprises - Prospective - Conseil.

# Les facteurs de la «multi-performance» en exploitation bovin lait, enjeu d'étude pour la mission Références

**Qu'est-ce qui explique la «multi-performance» en exploitation bovine laitière ? La réponse ne peut être simpliste, tant les structures laitières aveyronnaises présentent des situations diverses à tous points de vue. Face à la question, la mission Références a réalisé une étude sur la base d'entretiens approfondis réalisés dans 14 fermes très différentes, mais toutes repérées pour leur «multi-performance». Ce travail a conduit à dégager et décrire finement plusieurs grandes tendances en terme d'orientation stratégique des éleveurs.**

Au cours de cette seule dernière décennie, les éleveurs bovins lait ont pu acheter du quota, puis en acquérir gratuitement, pour ensuite vivre l'arrêt des quotas et passer un contrat avec leur laiterie. En parallèle, sur le marché du lait, ils ont connu une alternance de périodes de crise (2009 et 2016) ou de conjoncture plus favorable (2014), et des laiteries se sont positionnées sur le lait biologique.

Ainsi, le département de l'Aveyron compte actuellement 700 éleveurs (en suivi Contrôle laitier) exprimant une grande diversité de taille, d'intensification, en conduite conventionnelle ou en agriculture biologique... Cette diversité de situations aboutit à des résultats contrastés tant sur le plan technique que sur le plan économique, sans liens évidents entre l'une et l'autre approche.

Certaines structures importantes interrogent par rapport aux montants des investissements engagés dans les bâtiments et équipements associés : ne sont-elles pas trop vulnérables face à la conjoncture incertaine, et face au besoin en travail alors que les bénévoles vont s'arrêter ? Pour d'autres, de taille modeste, la question est plutôt : sont-elles viables, ont-elles un avenir ?

Répondre à ces questions suppose de mieux comprendre quels peuvent être, dans le contexte actuel, les facteurs de succès d'une exploitation bovin lait performante. Cela contribuera aussi à améliorer le conseil, en réponse aux attentes des éleveurs laitiers. Dans cet esprit, l'équipe de la mission Références a lancé une



**Johanna Massol**

étude, réalisée entre juin 2017 et mars 2018 avec l'appui de Johanna Massol, étudiante ingénieur à Purpan.

## **Une approche sociologique appliquée à 14 structures**

Face à la question «Qu'est-ce qu'une exploitation performante ?», une réflexion a été menée en préalable à l'étude, avec Johanna, au sein d'un groupe d'étudiants de Purpan (lire en encadré p. 13).

S'appuyant sur les conclusions de cette réflexion et sur le constat d'une diversité d'exploitations laitières difficile à appréhender, c'est une approche d'ordre sociologique qui a été retenue pour enrichir la compréhension des systèmes laitiers aveyronnais. En effet, c'est bien l'éleveur qu'il faut entendre, avec ses croyances, ses représentations, ses connaissances et ses ressentis qui orientent ses choix. Et c'est son appréciation d'ensemble qui permet de qualifier la réussite de son système.

Quatorze exploitations ont été

retenues, repérées pour leur «multi-performance» (voir en encadré p. 14), avec des structures volontairement très variées. Ce nombre est certes restreint, mais la richesse qualitative a été privilégiée. Chaque collectif d'exploitants a fait l'objet de plusieurs entretiens approfondis :

- la méthode d'approche globale a permis de décrire le fonctionnement du système actuel,
- le questionnement a été accentué sur l'historique et les projets, ainsi que sur les objectifs et les indicateurs de performance,
- une modification récente a été décortiquée afin d'illustrer concrètement les propos et de repérer finement les perceptions des éleveurs.

## **A l'image des exploitants, la diversité des fermes va perdurer**

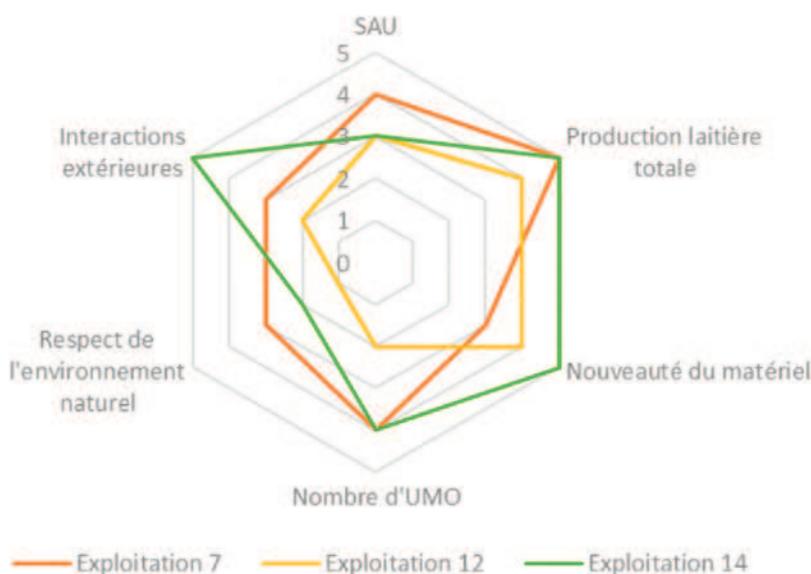
Sur seulement six critères mis en avant, les exploitations choisies s'avèrent toutes différentes. Ce constat est tout aussi vrai au sein d'une même région pédoclimatique, alors que les similitudes de sol, d'altitude et de climat orientent vers des productions végétales relativement homogènes (voir schéma ci-contre).



Cette diversité ne s'explique pas par la structure, mais par l'exploitant qui met en place le système qui lui correspond au travers des décisions qu'il prend. Un changement de contexte, par exemple de conjoncture ou d'ordre familial, engendre une réflexion, puis un élément déclencheur induit une décision. Selon chacun, cette décision sera prise plus ou moins rapidement, est plus ou moins risquée et dépend du stade de la carrière de l'exploitant. Le choix retenu peut être d'ordre stratégique ou d'ordre opérationnel, le premier étant à l'origine du second.

De plus, l'étudiante n'a pas constaté (pour les fermes de l'échantillon) de changement radical d'orientation pendant la carrière de l'exploitant en place. Elle a souvent entendu les exploitants faire référence aux orientations prises par leurs parents : elle en conclut qu'un même fil conducteur sous-tend les adaptations ré-

## Positionnement selon 6 critères de trois systèmes d'exploitation d'une même zone géographique



alisées sur plusieurs générations. Ainsi, malgré un contexte externe identique, chaque agriculteur construit un système d'explo-

tation unique. Par exemple, les exploitants peuvent prendre des décisions très éloignées (d'une exploitation à l'autre), mais toutes

### Approche globale de l'exploitation : du technico-économique à la « multi-performance »

**Au cours d'une pré-étude réalisée au printemps 2017, un groupe d'étudiantes incluant Johanna Massol a réalisé des entretiens individuels auprès de 14 exploitations bovin lait (différentes de celles de l'étude menée ensuite par Johanna). Les étudiantes ont par ailleurs conduit deux « Focus group » (= discussions et réflexions en groupe), dont l'un avec 10 élus professionnels agricoles, producteurs laitiers ou non, et l'autre avec 15 conseillers issus de différentes structures de service en filière laitière.**

Comment ces différents acteurs ont-ils apprécié les éléments de la multi-performance ?

- **La performance économique** est primordiale pour les éleveurs : ils parlent de « salaire », d'EBE, de prix de revient du lait, de marge. Le corps technique positionne aussi cette dimension économique à la première place.
- **La performance technique** est abordée par les éleveurs au travers de l'autonomie alimentaire, de la qualité du lait, de la productivité par vache avec sur ce point des avis partagés : au dire de certains éleveurs, le lait par vache serait un repère dépassé. Il est en tout cas à relier immédiatement à l'économique. Au travers du thème technique, les conseillers quant à eux évoquent les performances du troupeau dans leur ensemble.
- **La performance sociale** est positionnée quasiment à égalité avec l'économique, pour les agriculteurs. Ils l'expriment ainsi : « La performance sociale, c'est lorsque celui qui gère l'exploitation est bien dans ses baskets ! », et y associent de nombreuses notions :
  - le temps libre,
  - l'épanouissement personnel et professionnel lié à la capacité de réflexion et de libre arbitre,
  - la motivation de travailler avec des animaux,
  - la richesse du contact avec les clients perçue par les vendeurs directs,
  - l'intégration dans son territoire, tout à l'opposé des incompréhensions fréquentes exacerbées par les médias ou de l'absence de reconnaissance, y compris par les laïteries.

Les techniciens relèvent bien le changement de mentalité dans le domaine du travail, mais ne se sentent pas en capacité d'accompagner les éleveurs. Ils pensent « organisation du travail », pour gagner du temps libre et remplacer les retraités bénévoles. Ils imaginent aussi les risques de marginalisation des agriculteurs, surtout si la dynamique laitière s'estompe.

• **Quant à la dimension environnementale**, les exploitants ne l'abordent pas en terme de performance. Ils comprennent mal l'avalanche de normes. Ils avancent toutefois sur le respect de l'environnement par l'entrée économique, en réduisant les engrais, les phytos ou les antibiotiques..., mais avec la crainte des difficultés techniques. Plus largement, ils considèrent que respecter l'environnement est la base de leur métier. Les techniciens relient aussi ce thème à l'économique, car réduire l'impact environnemental va dans le bon sens sur ce point, et, sur le plan social, ils citent l'intérêt de prendre en compte les attentes de la société.

Ce qui est ressorti de ces entretiens, c'est que la notion de performance évolue : la vision très productive laisse la place à la multiplicité des aspects cités, étroitement reliés entre eux. Le contexte économique, la mixité entre agriculteurs et autres métiers, l'installation de jeunes agriculteurs non issus du milieu ou riches d'autres expériences, les conjoints travaillant à l'extérieur, le poids des médias..., sont autant d'éléments qui conduisent à parler de multi-performance.

en vue d'adapter l'exploitation à la libéralisation du marché laitier ! Ce constat sera le même demain, de sorte que la diversité va perdurer, contrairement à ce que pensent certains, qui imaginent une uniformisation. Cette multiplicité de situations, d'orientations et de pratiques sollicite des conseils extrêmement divers, depuis le très technique et pointu dans des domaines variés (allant de l'alimentation au fiscal) jusqu'au conseil global en gestion stratégique.

### Une écoute attentive de l'éleveur pour bien comprendre sa stratégie

Au cours de chaque rencontre avec les éleveurs, Johanna a initié l'entretien puis laissé libre cours à la parole des éleveurs qu'elle a recueillie avec justesse. Elle a demandé quelques précisions sur des dates, des éléments de structure, des résultats, en écoutant attentivement les commentaires associés. Ainsi, elle a pu établir des documents de synthèse, et en particulier reconstituer la trajectoire de chaque exploitation, en précisant les choix réalisés, dans quel contexte, et suite à quels éléments déclencheurs.

A la fois cette écoute active et la prise de recul permettent de comprendre pourquoi un éleveur a mis en place ce système unique, quels en sont, pour lui, les points forts et les limites, et quelle voies d'avenir il envisage pour l'améliorer. Ces connaissances permettent de mieux cerner les objectifs, voire même les finalités de l'éleveur (voir exemple sur le schéma ci-dessous). L'analyse de la trajectoire d'exploitation met en évidence l'orientation stratégique du (des) pilote(s). Si au premier abord cette approche pourrait paraître improductive, il n'en n'est rien :

c'est bien au contraire un investissement indispensable dans une démarche de conseil...

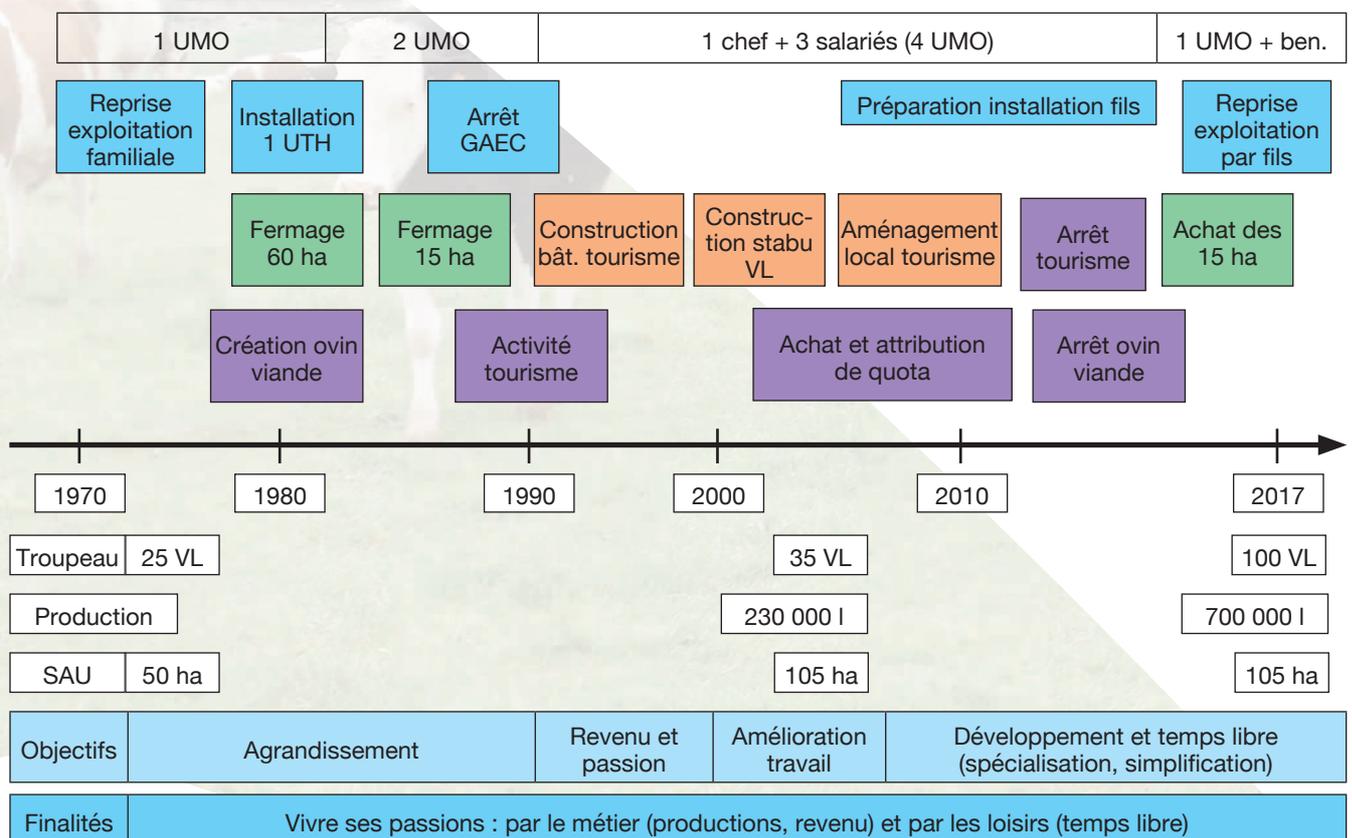
### ► Economes, productivistes, optimisateurs ou valorisateurs...

Bien que les exploitations soient toutes différentes, des similitudes existent entre leurs orientations stratégiques : quatre tendances ont été identifiées, elles sont fortement présentes en Aveyron mais d'autres existent peut-être. Ces groupes ont été dénommés : agriculteurs économes, optimisateurs, productivistes et valorisateurs. Chaque stratégie va être présentée au travers des motivations des exploitants (un cas illustrera

### Eléments de multi-performance mesurés

- La performance économique, définie comme primordiale par les éleveurs, est appréciée au travers du revenu et de l'efficacité globale du système, ainsi que de différents postes de charge et de produits.
- La performance sociale, positionnée juste après, est approchée par le temps de travail d'astreinte, déterminant pour les laitiers.
- La performance technique est énoncée en arrière-plan, perçue comme un moyen plutôt qu'une fin pour atteindre viabilité et vivabilité : sont observés la productivité, la qualité du lait, la quantité de concentré ainsi que des indicateurs de reproduction.
- La performance environnementale, en dernière position, et quelquefois vécue comme une contrainte, est estimée au travers du bilan apparent (solde entrées-sorties en N, P, K), certes de manière un peu simplificatrice.

### Compréhension des finalités et objectifs au travers de la trajectoire (exemple exploitation 3)



chacune des trois stratégies principales), et concrétisée par des mesures de la multi-performance des structures (résultats 2015 ou 2016).

### Les «économés» obtiennent l'efficacité recherchée

Les éleveurs répondant à cette stratégie limitent les dépenses afin de dégager la marge la plus élevée. L'autonomie est de rigueur. Ils se garantissent un revenu stable malgré la volatilité du prix des matières premières : «Je cherche à faire du lait économique..., c'est financièrement plus intéressant d'être autonome»; «Je n'achète pas de poudre de lait, pas de granulé, que le tourteau», sont des paroles recueillies chez ce type d'éleveur.

Ces systèmes économes existent dans plusieurs zones, ils sont conduits en individuel ou à plusieurs associés, ils ne travaillent pas en 100% Holstein et produisent moins de lait par UMO que la moyenne départementale. Pour limiter les dépenses, ils privilégient le pâturage, l'introduction de légumineuses prairiales, limitent la sole maïs et travaillent en concentré fermier (dont ils limitent la quantité, quitte à réduire la production de lait). Ils font confiance aux déjections animales pour l'essentiel de la fertilisation. Ils cherchent aussi à améliorer le produit, en choisissant des races plus favorables en qualité de lait, mieux valorisées à la réforme et plus rustiques. Ils optent pour un chargement modéré, en-deçà du potentiel de leur structure, ce qui leur laisse une marge de sécurité en cas d'aléa climatique.

Ces éleveurs obtiennent ainsi des charges de sol relativement faibles, des charges d'alimentation maîtrisées dans leur conduite conventionnelle ou bio, et limitent leurs frais de mécanisation en effectuant au maximum l'entretien par eux-mêmes et en ne renouvelant le matériel qu'en cas de nécessité de travail. Toutefois, les autres charges d'élevage, calculées par 1000 litres de lait, ne sont pas différentes de celles de l'ensemble des fermes concernées par l'étude.



### Groupe des «économés» : principales caractéristiques de la structure des exploitations et du profil des éleveurs

Exploitations	1	9 (Agri Bio)	13*
Zone géographique	Ségala	Grands Causses Monts de Lacaune	Lévézou
Forme juridique	Individuel	Gaec	Gaec
SAU (ha)	65	245	60
Production laitière annuelle (litres)	372 000	385 000	228 000
Diversification	Bov. viande	Bov. viande	Aucune
Main d'œuvre	1 + bénévolat	3,5 + bénévolat	2 + bénévolat
Responsabilités et activités extérieures	++	+	+/-

(\*) Lire en page 19 le commentaire concernant l'exploitation 13.

Comme voulu par les éleveurs, le produit animal obtenu est effectivement élevé, au-delà de 400 €/1000 litres. Les aides ont un poids variable, selon la situation géographique (et le statut Jeune Agriculteur dans un cas).

Ces systèmes économes assurent un ratio «apport d'argent sur recettes» supérieur à 45% et une rémunération de 1,5 à 3,3 SMIC/UMO (la rémunération est inférieure, mais toujours positive, pour les fermes «Références» suivies dans le Réseau d'élevages du département). Les écarts extrêmes - dans l'échantillon étudié - sont liés pour l'un à des amortissements dans un bâtiment fait récemment, et pour l'autre, à l'opposé, à des équipements presque totalement amortis.

Des divergences sont également présentes sur le temps de travail, à cause de la taille de la structure, de la fonctionnalité des bâtiments, de l'importance du bénévolat et aussi de la priorité que se donnent

les éleveurs. Les observations restent dans le raisonnable : l'astreinte va de 27 à 40 heures par UGB et de 600 à 1600 heures par an et par associé. Dans le cas le plus bas, les éleveurs passionnés par la chasse disent : «Il faut simplifier, que ce soit efficace !»

Le choix de conduite du sol des éleveurs de ce groupe leur permet aussi de respecter l'environnement, objectif auquel ils tiennent. Quant à la technique, elle est clairement pour eux un moyen. Par exemple, dans une exploitation, la réduction volontaire du concentré a abaissé consciemment la productivité par vache au profit de l'amélioration de la reproduction : cet éleveur va maintenant essayer d'augmenter à nouveau le lait par vache pour limiter le nombre d'animaux et réduire le travail, suite à l'arrêt d'un bénévole.

Ces éleveurs sont tous satisfaits. Leur logique économe répond à leurs finalités bien différentes, qu'il s'agisse de qualité de vie des proches, de maintien du patrimoine familial ou de garder un maximum de temps de loisirs.

### Les «productivistes» visent l'économie d'échelle

Les exploitants productivistes produisent des volumes de lait élevés en intensifiant à la fois les surfaces et le troupeau. Ils ont pour but de diluer ainsi leurs charges de structure. «Il faut sortir 400 000 litres

## Groupe des «productivistes» : principales caractéristiques de la structure des exploitations et du profil des éleveurs

Exploitations	3	5	10	11	12*	14
Zone géographique	Lévézou	Lévézou	Ségala	Ségala	Ségala	Ségala
Forme juridique	Individuel	Gaec	Gaec	Gaec	Gaec	Gaec
SAU (ha)	105	215	80	70	128	105
Production laitière annuelle (l)	661 000	740 000	420 000	675 000	826 000	1 125 000
Diversification	Aucune	Ovins viande	Aucune	Vente d'embryons	Cultures de vente et reproducteurs	Aucune
Main d'œuvre	1 + bénévolat	3 + bénévolat	2 + bénévolat	2 + bénévolat	2 + bénévolat	4
Responsabilités et activités extérieures	+/-	-	+++	+/-	+/-	++

(\*) Lire en page 19 le commentaire concernant l'exploitation 12.

de lait par UMO, aujourd'hui, ça c'est clair !», estiment-ils. Ils ont toujours géré selon cette stratégie : certains pensent sécuriser la collecte de leur lait avec une unité de taille conséquente ; d'autres lient réduction du travail, modernité maximale des équipements et volume de lait pour rentabiliser ; d'autres pensent qu'il n'y a que cette voie : «Il n'y a que l'intensif qui a payé jusqu'à maintenant».

Les exploitants de l'échantillon d'étude constituant ce groupe se situent dans plusieurs zones pédoclimatiques du département, et ont des profils bien différents. Ils ont en commun de gérer des structures relativement grandes pour l'Aveyron.

L'intensification du sol passe par des rotations courtes, l'importance des intrants comme les engrais, les semences et les phytosanitaires, et une sole maïs ensilage conséquente. Même avec cette logique, certains tentent d'introduire des légumineuses ou de faire du semis direct.

Le troupeau est majoritairement en voie d'augmentation, par achat ou croissance interne. La productivité animale est poussée par le concentré, un vêlage systématique à deux ans, et les éleveurs font appel à des technologies plus coûteuses (doses étrangères d'insémination, additifs, achat d'aliments complets). Le pâturage des

vaches laitières est peu présent et l'autonomie fourragère n'est pas majoritaire. Quant à la mécanisation, ces structures recherchent l'efficacité maximale qui justifie, selon eux, des équipements en propre souvent renouvelés. Leurs charges opérationnelles et de mécanisation sont relativement élevées.

Au sein de ce groupe, deux exploitations, en train d'asseoir cette stratégie à l'occasion d'une installation pour l'une et de la spécialisation en bovin lait pour l'autre, sont en phase d'augmentation notable du troupeau. Les autres privilégient la productivité par vache, en fait une seconde étape dans cette orientation. Ce stade de la trajectoire influe sur les résultats. En effet, confrontées à la baisse du prix du lait, toutes les exploitations cherchent à améliorer leur prix du lait au travers de la qualité. Mais ce but est difficile à atteindre pour les exploitations en phase de changement : avec un troupeau en accroissement, la qualité cellule n'est pas maîtrisée, d'autant plus que le bâtiment devient surchargé (cas du jeune installé) ou qu'un robot est mis en place depuis peu

(autre cas). Quant aux exploitations qui misent sur l'amélioration de la productivité, on constate une baisse du TP par dilution et, par ailleurs, moins de vente de réformes ou veaux.

Concernant la main d'œuvre, le travail d'astreinte n'est globalement pas différent de ce qu'il est sur l'ensemble des fermes étudiées. Il n'est pas lié à la stratégie, mais à la présence de bénévolat (primordiale pour de jeunes installés), d'un équipement en robot ou à l'articulation avec des responsabilités professionnelles.

Les éleveurs «productivistes» orientent leurs projets autour du thème du travail : l'un veut refaire ses bâtiments pour mieux loger son cheptel et travailler plus facilement, un autre envisage une embauche ou une association, d'autres veulent persévérer dans la recherche de productivité pour



limiter le nombre de vaches par rapport au travail. Une exploitation déjà considérée à l'équilibre veut conforter sa situation : «*On est bien dans notre système à 40 vaches par bonhomme, on a un salaire, un peu de temps libre et ça nous plaît.*»

Quant aux aspects environnementaux, ils sont majoritairement peu pris en considération. Un seul éleveur évoque ce point avec plus d'attention : «*Moi, l'environnement, c'est pas ma motivation, mais j'y fais gaffe quand même. Quand je vois faire certains trucs, ça m'énerve*» Effectivement, l'intensification de ces systèmes engendre des bilans apparents pour certains très excédentaires en azote, à cause de l'importance des intrants, engrais et aliments. La rémunération est très variable au sein de ce groupe, de moins 2,8 SMIC/UMO à plus 2,4 SMIC/UMO. Les causes en sont des résultats techniques plus ou moins maîtrisés, des charges de mécanisation relativement élevées et des investissements récents. Ce dernier point induit, en trésorerie, de fortes annuités qui dépassent 15% des recettes. Ces systèmes sont en train de se mettre en place, surtout pour les récents installés, et nécessitent encore des ajustements.

L'exploitation qui présente un revenu de 2,4 SMIC/UMO permet de dire que cette stratégie productiviste peut fonctionner sous certaines conditions : la produc-

tivité réellement acquise, des dépenses raisonnables, la qualité du lait irréprochable et la progressivité dans le développement.

### Les «optimisateurs», à mi-chemin pour le meilleur compromis

Ces éleveurs ont comme objectif de réduire leurs charges sans diminuer la production. Ils fonctionnaient auparavant sur le modèle productiviste : deux d'entre eux se sont tournés vers l'optimisation dans les années 2010 alors que le prix des intrants flambait, tandis que les deux autres ont pris le virage plus récemment, en 2015, suite à la baisse du prix du lait. Au premier abord, leurs fonctionnements paraissent proches de ceux des systèmes productivistes, mais leurs dépenses sont plus faibles.

Voici comment s'exprime, par exemple, leur recherche de compromis : «*On projette de faire deux lots de vaches, d'en sortir une cinquantaine en fin de lactation pour réduire le coût alimentaire et les boiteries.*»

Ces éleveurs «optimisateurs» sont productifs en lait par vache, avec une qualité de lait variable, malgré tout. Ils sont chargés sur le sol, ont un peu moins de maïs ensilage que les productivistes et tentent de donner une certaine place au pâturage avec, en corollaire, la volonté de réduire le concentré : toutefois, ils ne sont pas tous autonomes en fourrage.

Les pratiques pré-citées ont été plus ou moins travaillées chez chacun d'eux. Ainsi, il ressort que les bilans apparents illustrant l'impact environnemental présentent de forts écarts.

Les détails des charges ou des produits sont également assez disparates, mais donnent au final une marge proche de 220 € aux 1000 litres et un taux d'efficacité correct, supérieur à 55% de marge brute sur produit. Les charges de mécanisation sont aussi très hétérogènes, un seul éleveur a accentué sa gestion sur ce point.

Au global, l'efficacité du système mesurée par le taux d'apport d'argent sur recettes va de 32 à 39%, s'avérant ainsi intermédiaire entre les systèmes productifs et les systèmes économes. Quant au revenu, ces exploitations dégagent de 1,6 à 3,2 SMIC par UMO, la valeur la plus faible étant liée au poids des investissements. Majoritairement, ces exploitants sont satisfaits de leur situation car ils sont en phase d'augmentation de leurs revenus grâce aux objectifs qu'ils ont retenus. Un seul, qui est pourtant celui qui détient le revenu le plus élevé, n'entrevoit plus aucune manière de progresser, ce qui lui fait perdre le moral.

Côté travail d'astreinte, comme dans les autres groupes le temps passé ne semble pas lié à la stratégie, mais au volume de lait produit par exploitant et à la participation éventuelle de bénévoles. Ce point est également central pour

### Groupe des «optimisateurs» : principales caractéristiques de la structure des exploitations et du profil des éleveurs

Exploitations	2*	6	7	8
Zone géographique	Ségala	Vallées, Coteaux	Ségala	Bas Quercy
Forme juridique	Individuel	Gaec	Gaec	Gaec
SAU (ha)	37	85	185	75
Production laitière annuelle (litres)	372 000	521 000	1 035 000	413 000
Diversification	Aucune	Porcs	Bovins viande	Veaux de boucherie
Main d'œuvre	1 + bénévolat	3 associés + bénévolat	4 + bénévolat	2
Prise de responsabilités et ouverture au monde extérieur	+++	+++	++	++

(\*) Lire en page 19 le commentaire concernant l'exploitation 2.

les projets de ces agriculteurs qui doivent faire face à la diminution future de la main d'œuvre. En plus de poursuivre la maîtrise des charges, ils envisagent une meilleure organisation du travail en interne, la robotisation pour l'un, de la délégation à l'entreprise, l'embauche d'un salarié à temps partiel, voire la diminution du nombre de vaches. Ces pistes vont encore concourir à optimiser leur système.

### Les «valorisateurs», pour une maîtrise du produit jusqu'au consommateur

Seulement deux exploitations en transformation et vente directe ont été contactées (les repères n'ont pu être calculés que sur une seule). Le premier agriculteur a choisi cette voie dès les années 80, alors que son quota était insuffisant pour générer le revenu attendu. Le second a lancé la vente directe de lait pour mieux valoriser la production de la structure qu'il reprenait.

Ces éleveurs mettent en place des pratiques destinées à produire un lait de qualité irréprochable pour fournir un excellent produit transformé. Pour cela, ils travaillent en permanence d'améliorer les conditions d'élevage de leurs vaches, les rations, la pâture, l'ambiance dans le bâtiment. Ces pistes retenues sont porteuses d'une image positive de leur élevage auprès du consommateur. Les éleveurs sont vigilants sur l'état corporel de leurs animaux et utilisent les médecines alternatives. Grâce à la valorisation élevée du lait, ils ne lésinent pas sur les charges troupeau.

Côté revenu, l'une des deux exploitations suivant cette logique obtient l'un des meilleurs résultats globaux, tant en revenu, avec 3,9 SMIC par UMO, qu'en efficacité du système, avec 53% d'apport d'argent sur recettes.

Ces systèmes sont très gourmands en personnel et il est d'ailleurs fait appel à l'emploi salarié, permis par la rémunération globale. Mais il faut remarquer que ces exploitants parlent peu de temps libre... Ils sont passionnés, entreprenants, et savent s'adapter à leur environnement. Ils apprécient la multiplicité des contacts, très souvent en dehors du milieu

agricole. «*Pour moi, ça a été une grande émulation, ça m'a permis de connaître des gens, des structures...*», affirme ainsi l'un d'eux. Cette stratégie satisfait les objectifs des éleveurs en terme d'ouverture et de communication de leur métier. Ils y trouvent de la reconnaissance.



### Passer du conseil à l'accompagnement pour mieux satisfaire l'éleveur

Les enquêtés ont été interrogés sur leur satisfaction actuelle par rapport à leur métier. Ceux qui se disent satisfaits, dans 8 exploitations sur 14, ont tous une rémunération supérieure à 1,5 SMIC/UMO. Mais si le revenu est important, il n'est pas suffisant, car parmi les exploitations dégagant une bonne rémunération figurent les agriculteurs moyennement satisfaits, et même un qui est insatisfait.

La quantité de travail d'astreinte ne semble pas toujours une contrainte, et, à l'inverse, un travail d'astreinte faible n'est pas systématiquement la clef de la satisfaction.

On parle quelque fois de dynamique ou d'optimisme qui pourrait jouer sur la satisfaction des éleveurs. Mais cette idée est contrariée par certains cas de l'échantillon : deux associés qui ne prévoient pas de changements sont très satisfaits, alors que l'agriculteur insatisfait réfléchit à plusieurs projets !

Seul l'examen approfondi des entretiens donne une réelle explication de la satisfaction des exploitants. Chaque personne aspire à ses finalités, se donne une ligne de conduite à long terme pour sa vie personnelle. Pour cela, elle se fixe régulièrement des objectifs plus ponctuels, à court ou moyen terme. S'ils sont atteints grâce à la réussite des décisions prises, ou à la faveur de facteurs externes, la

satisfaction sera affirmée. L'écoute attentive des propos de chaque agriculteur, la prise de recul sur la trajectoire passée du système d'exploitation permettent de déceler les finalités ancrées chez lui. Puis, l'observation des décisions prises, des actions mises en place, et les repères évoqués complètent la compréhension de la stratégie que cet éleveur développe pour adapter son exploitation dans le contexte présent, et par là, tendre vers ses finalités.

Arrivé là, le conseiller peut alors proposer des actions qui s'accordent avec la logique de l'exploitant, et ce d'autant plus efficacement que la communication est axée dans ce sens.

Souvent la demande relève, en apparence, d'un point précis : un questionnement adéquat permettra de resituer cette demande dans la stratégie globale, condition pour que la réponse (quelle que soit sa nature : expertise ou entrée plus large) soit en accord avec cette stratégie.

Dans tous les cas, la multi-performance est à prendre en compte, toujours dans le respect des objectifs de l'éleveur. Les conseils peuvent être individuels, complétés par des échanges, toujours riches, au sein de groupes d'agriculteurs. Le conseiller, le technicien ou l'animateur ont le rôle d'accompagner l'agriculteur, en élargissant ses connaissances, pour mettre en place le système qu'il souhaite et en préserver la continuité.

**Synthèse réalisée par  
Claudine Murat,  
conseillère Références,  
d'après le mémoire  
de fin d'études de  
Johanna Massol,  
élève ingénieure Purpan**

## Positionnement de trois systèmes aux stratégies différentes (n° 2, 12 et 13), au sein de l'échantillon étudié (14 exploitations), conforté par les fermes des Réseaux d'élevage en Aveyron (soit au total 25 fermes)

### ► Exploitation 13 (voir aussi tab. 1 en p. 15)

Cet exploitant a repris l'exploitation familiale, une structure de petite taille et conduite depuis toujours avec la logique économe. Pour assurer son revenu, il s'est agrandi en surface, a intensifié le sol et le troupeau : plus de maïs, de l'achat de luzerne et moins de tourteau, du pâturage optimisé, du matériel en collectif, des améliorations sur les bâtiments.

Il a su garder, par sa technicité et une taille restée maîtrisable, un lait de haute qualité et des conduites économes.

Son temps de travail d'astreinte est modéré, et le peu de bénévolat sera facilement remplacé.

Avec son chargement moyen et assez peu d'intrants, il a un bilan minéral apparent satisfaisant.

### ► Exploitation 12 (voir aussi tab. 2 en p. 16)

Ces deux exploitants en Gaec sont à la fois très techniques et bons gestionnaires. Ils croient en la productivité qu'ils recherchent par l'intensification maximale, tant des surfaces que du troupeau. Toutefois, ils vérifient en permanence l'efficacité du système, par exemple que du concentré en plus donne bien du lait en plus sans dégrader d'autres postes. Cette maîtrise explique un bilan minéral acceptable.

Ces éleveurs ont une productivité forte avec des charges élevées, et un taux de marge moins minoré qu'attendu car ils complètent leur produit en vendant quelques embryons. Grâce au volume total de lait, ils obtiennent effectivement une certaine dilution des charges de structure (fortes en mécanisation), et ainsi une efficacité correcte du système global et un revenu satisfaisant. Ils savent aussi mettre du résultat de côté pour des années plus difficiles.

Ils disposent du temps libre souhaité, grâce à une très bonne organisation et à leur volonté de rester à une quarantaine de vaches par personne, en préférant vendre quelques céréales.

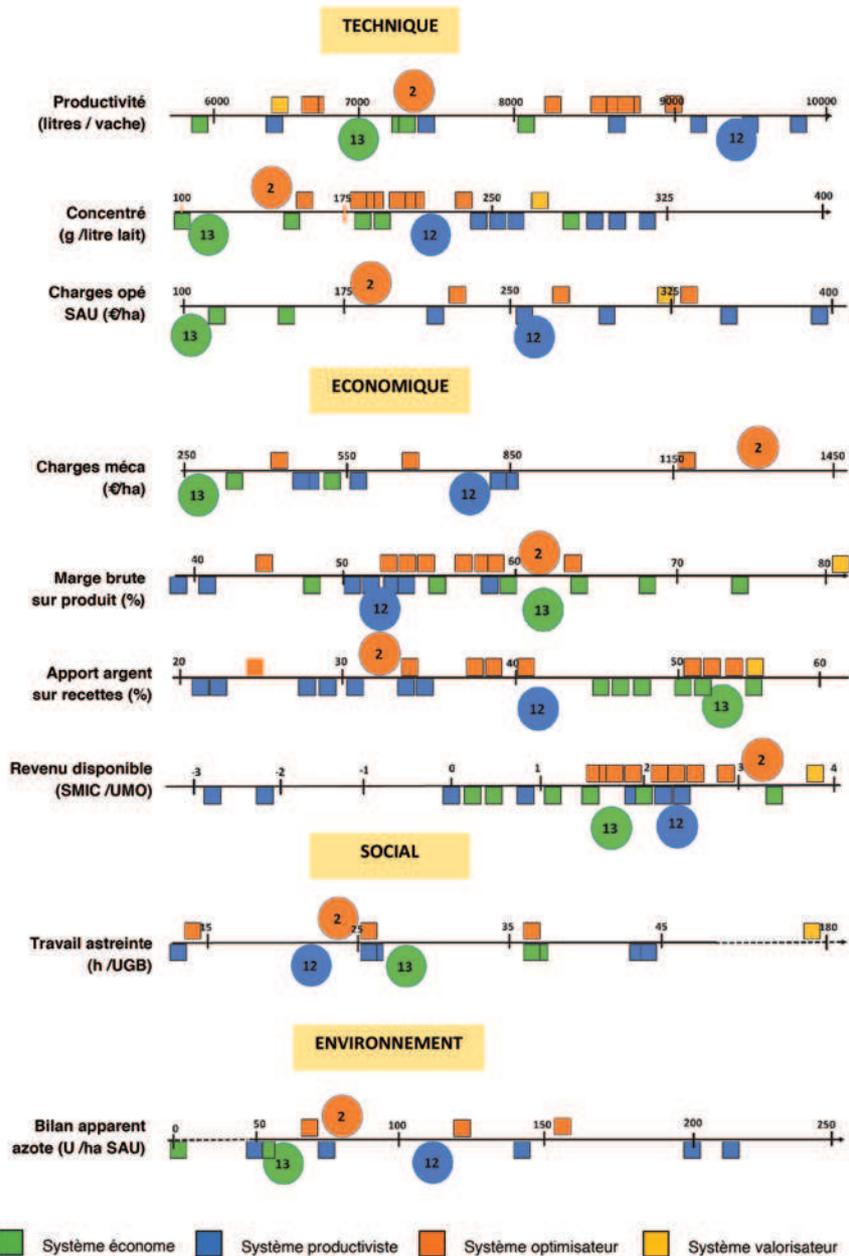
### ► Exploitation 2 (voir aussi tab. 3 en p. 17)

Avec une productivité de 7500 litres par vache, mais très peu de concentré et autres charges opérationnelles, cet éleveur obtient une très bonne efficacité de son atelier. Des charges de mécanisation élevées amputent toutefois son efficacité globale. Il dégage, malgré cela, un disponible parmi les meilleurs observés, grâce à

ses résultats d'atelier et à son faible niveau d'annuités, du fait d'investissements anciens restés fonctionnels.

Pour l'astreinte, il est très rapide. Mais il voit peu de perspectives en interne à son système, ce qui le rend insatisfait, et il préfère s'impliquer dans la dynamique de son territoire.

## Positionnement de 25 exploitations selon différents critères liés aux quatre axes de la multi-performance



Les actions d'élaboration et de diffusion de «références systèmes et technico-économiques pour l'aide à la décision» conduites par la Chambre d'agriculture de l'Aveyron bénéficient d'un financement du Casdar (ministère de l'Agriculture) et du FEADER (Fonds européen agricole pour le développement rural).