

# Enseignements de presque 60 ans de coévolution d'exploitations et de collectifs territoriaux sur l'Aubrac

Marie DERVILLE<sup>1</sup>, Justine BOUSQUET<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Université de Toulouse, LEREPS, ENSFEA, IEP de Toulouse, 31000, Toulouse, France

<sup>2</sup>Institut Agro Montpellier, 2 place Viala, 34060, Montpellier, France

Courriel : marie.derville@ensfea.fr

■ **Quels leviers individuels et collectifs pour pérenniser l'élevage bovin en montagne ? L'exemple de la coévolution pendant 60 années entre systèmes productifs et dynamiques collectives en élevage bovin laitier et allaitant dans le territoire de l'Aubrac est riche d'enseignements.**

## Introduction

Le contexte dans lequel les éleveurs européens produisent s'est profondément transformé ces dernières années avec, entre autres, la libéralisation des marchés, l'évolution de la demande et des attentes sociétales (Nozières *et al.*, 2018) et enfin le changement climatique (Gauly & Ammer, 2020), qui exposent les éleveurs à un double aléa, économique et écologique. Soumis à des pressions et responsabilités accrues, découlant des impératifs souvent contradictoires, les éleveurs se trouvent contraints d'opérer dans un climat général d'incertitude. En outre, malgré une hausse de la productivité du travail permise par la mécanisation croissante des activités, les revenus des élevages familiaux hérités de la modernisation agricole des années 1960 restent faibles (Veysset & Boukhriss, 2021).

Ces défis multiples limitent l'attractivité du métier et, en combinaison avec une démographie vieillissante, pose un problème de renouvellement des générations. À moyen terme c'est l'avenir de

l'élevage professionnel spécialisé qui est en jeu (Forget *et al.*, 2019), ainsi que celui des territoires peu propices aux cultures et que l'élevage valorise (Delfosse & Rieutort, 2018). De nouvelles synergies entre systèmes d'élevage et territoires peuvent-elles constituer des ressorts de pérennisation de l'activité ? À quelles conditions ?

Dans la littérature, trois ensembles de travaux adressent ces questions. Certains se focalisent sur les dynamiques collectives et cherchent à identifier des ressorts externes de création de valeur, *via* notamment la différenciation des produits et la segmentation des marchés (Ricard & Rieutort, 1995 ; Nozières *et al.*, 2018 ; Le Velly *et al.*, 2020 ; Lorenzetti *et al.*, 2024) ; d'autres, au contraire, se focalisent sur des ressorts internes de pérennité, le renforcement de l'autonomie (Coquil *et al.*, 2012) ou de la résilience des exploitations (Darnhofer, 2014 ; Rigolot *et al.*, 2019). Si pour ces deux ensembles, la coévolution du système d'élevage et du contexte est peu étudiée, elle est au centre du troisième groupe (Vissac, 2002 ; Lhuillier & Osty, 2009 ; Couvreur

*et al.*, 2019). Toutefois, le manque de concepts opérants pour appréhender la manière dont les éleveurs à la fois structurent leur environnement et sont façonnés par lui, en limite la portée. Il en résulte une possibilité limitée d'élaboration de stratégies contextualisées articulant des facteurs stratégiques internes et externes.

Le présent article cherche à dépasser ce déficit de méthodes en proposant d'enrichir l'analyse des systèmes d'élevage d'une approche institutionnaliste et en testant l'opérationnalité du cadre ainsi développé sur une étude de cas longitudinale – celle de la transformation de l'élevage bovin sur le plateau de l'Aubrac depuis les années 1960. À cette fin, nous nous appuyons sur l'analyse institutionnaliste en gestion et en économie qui s'intéresse à l'interface entre institutions et organisations et permet de mieux comprendre comment les stratégies individuelles sont non seulement contraintes mais aussi libérées et étendues par l'action collective (Commons, 1931 ; Scott, 2014). Dans cette perspective, les relations entre les éleveurs et leur environnement sont

médiées par des règles, définissant les conditions d'accès, d'usage et de gestion des ressources. Ces ressources peuvent être créatrices de valeur d'usage liée à la résolution d'un problème productif (savoir-faire fourrager, race animale) ou de valeur d'échange, obtenue par la vente de biens ou de services. Ces systèmes de règles encadrent l'activité des élevages et délimitent les stratégies concurrentielles possibles ; ils sont qualifiés de ce fait de régime de concurrence (Dervillé & Allaire, 2014). Ainsi, les systèmes d'élevage peuvent être définis comme des modèles d'affaires encadrés dans des régimes de concurrence.

Les transformations de l'élevage de l'Aubrac constituent un cas d'étude pertinent dans la mesure où ce territoire d'élevage a été pionnier, dans les années 1960, dans la mise en place d'un modèle de développement alternatif au modèle productiviste agro-industriel. En effet, à l'époque, alors que les produits de l'élevage traditionnel aubracien étaient concurrencés par la mécanisation et le développement de races spécialisées, les éleveurs se sont mobilisés, avec l'aide de la recherche et des organisations agricoles, pour concevoir des systèmes de production adaptés aux spécificités du territoire. Cette dynamique leur a permis de sortir de l'enfermement auquel le discours dominant de l'époque en termes de « handicap naturel » les réduisait (Rouquette, 1990, 1994 ; Valadier *et al.*, 2006). Un programme de recherche-action (recherche coopérative sur programme – RCP) mobilisant quarante scientifiques de plusieurs disciplines, des techniciens et des éleveurs a ainsi été mis en place. Il a permis la construction de ressorts de compétitivité (au sens d'une capacité à faire face à la concurrence d'autres systèmes et zones de production), valorisant les contraintes du milieu montagnard comme des ressources<sup>1</sup>. Les étapes de ce projet ont été rassemblées dans un ouvrage rétrospectif (Borrès *et al.*, 2019). Toutefois, cet ouvrage, focalisé sur les initiatives collectives, n'éclaire

pas leurs interactions avec les trajectoires individuelles des éleveurs, et ce, alors même qu'un suivi au long cours avait été engagé en 1964 auprès d'un échantillon de 36 exploitations, représentatif de la diversité des systèmes estivant alors sur le plateau de l'Aubrac.

Notre objectif est donc ici, de valoriser les matériaux collectés depuis 1964 et de les compléter d'une analyse de la situation actuelle, afin de mettre en regard, sur le temps long, les dynamiques collectives territorialisées et les trajectoires de ces exploitations (36 devenues 32 en 2021). Comprendre cette articulation entre dynamiques collectives et trajectoires individuelles constitue en effet un levier prometteur de renouvellement des politiques agricoles et de l'action collective professionnelle, au service de la pérennisation de l'élevage sur les territoires de montagne.

Le cadre d'analyse systémique et institutionnel et la méthodologie élaborés sont explicités dans un premier temps. Suivent trois parties de résultats. La première présente l'évolution des ressources sectorielles et territoriales et la transformation du système de règles qui en assure le renouvellement dans le temps. La deuxième caractérise la diversité des trajectoires d'exploitations d'élevage estivant sur l'Aubrac et leurs déterminants. La troisième, enfin, met en relation ces trajectoires d'exploitation et les dynamiques sectorielles du territoire et en évalue l'impact. La dernière partie discute ces résultats et porte des propositions en matière d'action publique et de recherche sur lesquelles nous concluons notre propos.

## 1. Cadre d'analyse de la coévolution exploitations – collectifs territoriaux

### ■ 1.1. Une analyse systémique et institutionnelle de l'élevage

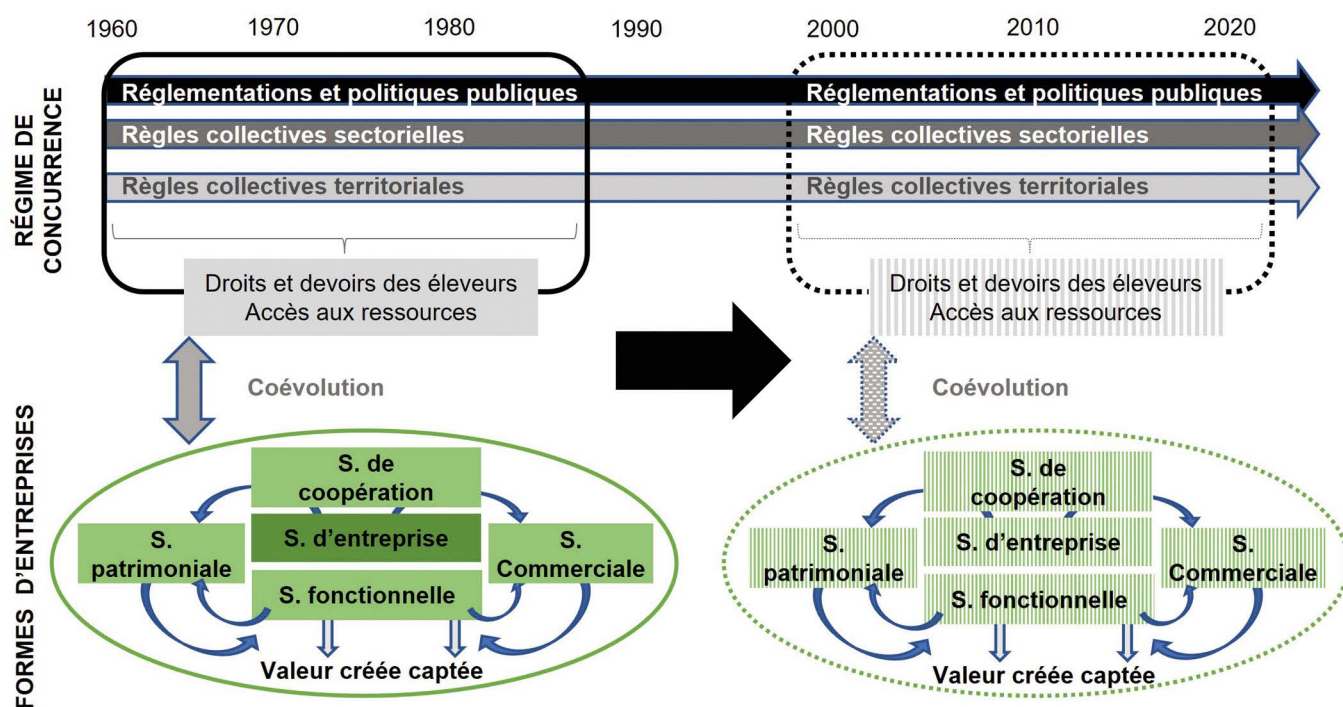
Les approches systémiques permettent d'appréhender les exploitations d'élevage en tant que système « biologique finalisé et piloté » (Bonnemaire

& Osty, 2004 ; Dedieu *et al.*, 2008). Elles ont évolué avec leur objet : prise en compte de la famille (Osty, 1978), puis du collectif de travail (Dufour & Dedieu, 2010) ; flexibilité, résilience et capacités d'adaptation dans un environnement incertain (Dedieu & Ingrand, 2010 ; Darnhofer, 2014 ; Rigolot *et al.*, 2019). Dans ces travaux dynamiques, les trajectoires d'exploitation sont définies comme des successions de systèmes de production (Perrot *et al.*, 1995 ; Rigolot *et al.*, 2019). La mise en perspective historique permet aussi de saisir les finalités des exploitants (Brossier *et al.*, 2003 ; Capitaine *et al.*, 2013). La dimension collective des choix et la coévolution entre trajectoires d'exploitation et dynamiques collectives sectorielles et/ou territoriales sont toutefois peu étudiées, ce qui limite l'objectivation de la valeur créée sur les exploitations par la différenciation ou la mise en commun de ressources et donc, en retour, les possibilités d'activation jointe de leviers stratégiques internes et externes. Pourtant, le rôle des territoires, et plus spécifiquement les processus collectifs de construction de ressources territoriales sont mis en avant dans la littérature comme facteur de pérennisation des systèmes d'élevage de montagne. Les atouts d'une gouvernance en commun des ressources pastorales (Eychenne, 2019) mais aussi des ressources intangibles tels que la réputation de produits sous indications géographiques sont notamment soulignés (Perrier-Cornet, 1990 ; Dervillé & Allaire, 2014). Dans ces travaux toutefois, les liens dynamiques et réciproques entre projets collectifs et stratégies individuelles restent souvent un impensé.

Pour dépasser ces limites et mieux comprendre la coévolution entre stratégies individuelles et collectives, nous proposons une analyse institutionnaliste des modèles d'affaires. L'approche en termes de modèle d'affaires (« *business model* » en anglais) propose d'appréhender les processus de création et de captation de la valeur dans les entreprises en relation avec leurs partenaires (Schön, 2012). L'institutionnalisme vient enrichir cette approche par deux voies : *i*) la précision des processus stratégiques internes à l'entreprise et *ii*) la précision des

1 Les acteurs qualifient d'ailleurs cette dynamique de « développement sur ressources propres » (Rouquette, 2019b).

Figure 1. Cadre d'analyse de la coévolution entre systèmes d'élevage et dynamiques sectorielles.



S. : Stratégie.

contextes de production qui à la fois les contraignent et les rendent possible. En nous appuyant sur de précédents travaux (Dervillé *et al.*, 2024), nous proposons ainsi d'appréhender les logiques de création et de captation de valeur dans les systèmes d'élevage, à partir de cinq processus stratégiques (Lorino & Tarondeau, 2015) (figure 1 : partie basse, de gauche à droite) :

i) la stratégie d'entreprise à l'origine d'une proposition de valeur (produits et services mis en marché) (au centre),

ii) la stratégie fonctionnelle correspondant à la mise en œuvre concrète de ces choix productifs ; cette dimension opérationnelle lui confère un rôle central dans les processus d'apprentissage et le renouvellement des ressources internes en lien avec,

iii) la stratégie patrimoniale qui assure le renouvellement de ressources internes (foncier, investissements matériels, compétences) et notamment leur transmission entre générations (à gauche) et,

iv) la stratégie commerciale qui est à l'origine d'un modèle de captation de la valeur (canaux de commercialisation et négociation des prix de vente),

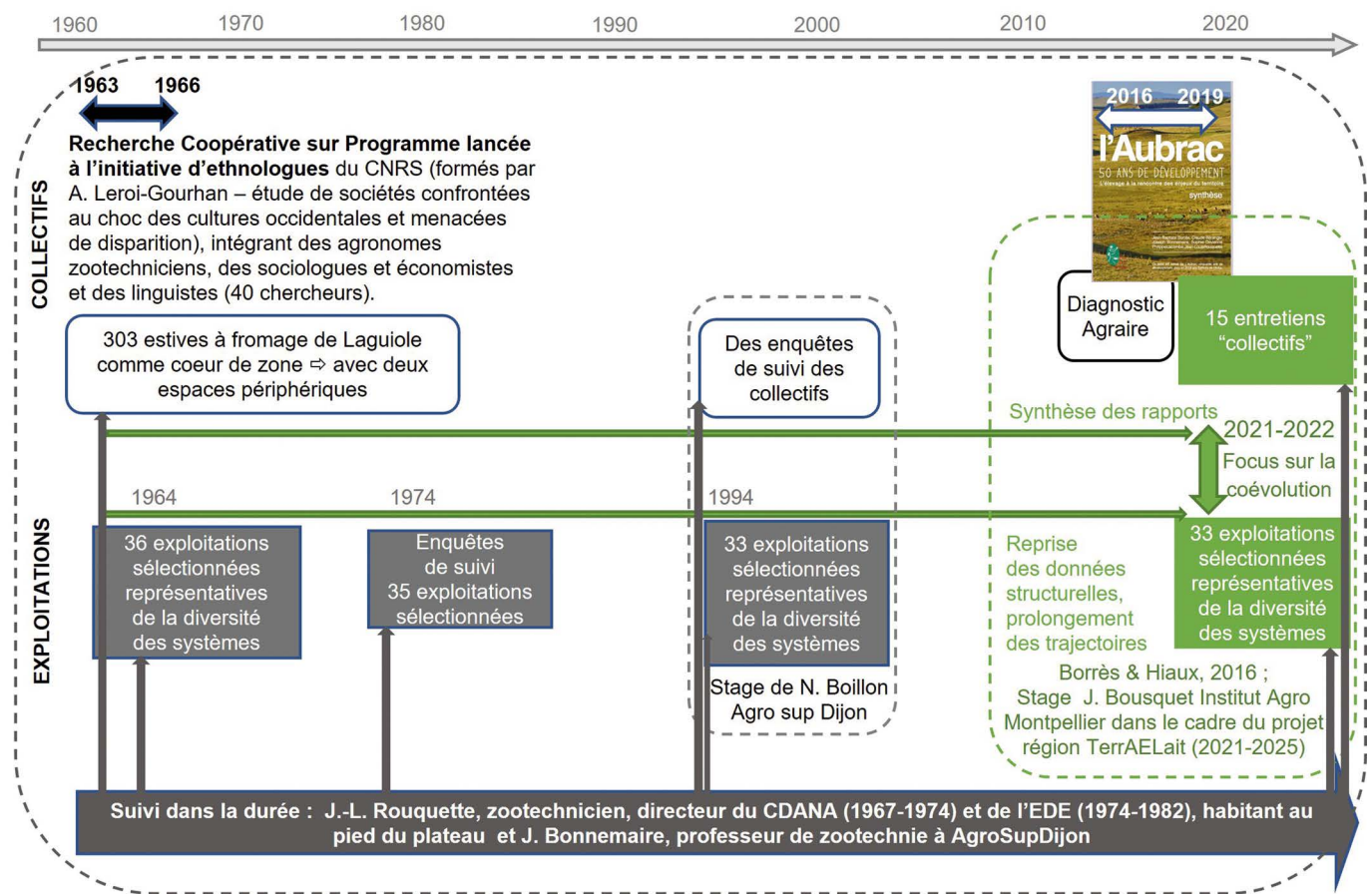
v) la stratégie de coopération, enfin, correspond à la nature et à l'ampleur

des ressources collectives externes mobilisées ; elle assure l'articulation entre leviers stratégiques internes et externes.

Les contextes de production sont appréhendés en termes de régimes de concurrence. Ces derniers (figure 1 : partie haute) correspondent à des ensembles stabilisés de règles publiques (Politique agricole commune et politiques nationales) et collectives (normes et règles internes aux organisations professionnelles et interprofessionnelles) définissant les droits et les devoirs de différentes catégories d'acteurs au regard des ressources productives (foncier, équipements, connaissances, race, standard de qualité) (figure 1 : partie haute) (Dervillé & Allaire, 2014). Les ressources sont des moyens au regard de fin. Depuis les travaux d'E. Ostrom (1990), il est classique de distinguer quatre types de ressources au regard de leur caractère plus ou moins exclusif et rival : privées, publiques, communes, de type club. Les ressources communes sont à la fois rivales (comme les ressources privées, une fois consommées elles ne sont plus utilisables par d'autres) et difficilement excluables (à l'instar des ressources

publiques, il est difficile d'en restreindre l'accès). De ce fait, leur renouvellement tient à l'élaboration de règles collectives au sein de collectifs plus ou moins étendus et structurés (Ostrom, 2010). En d'autres termes, la pérennité d'un système de ressources communes tient à la qualité du système de règles en régulant l'accès et l'usage. Sont en jeu l'opérationnalité interne du système de règles et sa légitimité externe (règles autorisées par l'acteur public). Nombre de ressources mobilisées par l'élevage sont ainsi gérées en commun : les estives (Eychenne, 2019), les races animales (Allaire *et al.*, 2018), les connaissances et systèmes d'innovation (Dervillé & Allaire, 2014 ; Potts, 2018), les labels et la réputation des produits (Dervillé & Allaire, 2014 ; Lemeilleur & Allaire, 2018). Lorsque les ressources mises en commun sont standardisées et diffusent sur de larges espaces, elles sont génériques et le régime de concurrence est qualifié de sectoriel. *A contrario*, lorsque les ressources productives sont spécifiques et que leur valeur est liée aux conditions territoriales particulières dans lesquelles elles ont été engendrées (Colletis & Pecqueur, 2005), le régime de concurrence est dit territorialisé (Dervillé, 2012). Prenant acte de

Figure 2. Schéma synthétique de la méthodologie déployée, aux deux échelles.



S. : Stratégie.

l'importance des ressources collectives territorialisées dans le cas de l'Aubrac, nous faisons l'hypothèse de la construction d'un régime de concurrence territorialisé dans les années 1960, ayant favorisé la pérennité des élevages de l'Aubrac.

### ■ 1.2. Une étude de cas systémique, multi-échelles, historique et comparative

Notre recherche s'inscrit dans le prolongement de la RCP Aubrac engagée par le CNRS en 1964 et mobilise la méthodologie des cas en sciences de gestion (Dumez, 2013). Elle revisite et complète les données, rapports et articles réalisés de 1964 à 1994 (figure 2 : partie supérieure sur les collectifs). Ce travail est conduit en étroite collaboration avec deux zootechniciens, acteurs historiques de la RCP Aubrac. Le dialogue continu avec ces informateurs privilégiés, ayant participé à la collecte de données en 1964 et en 1974 et supervisé

le point d'étape de 1994, a favorisé notre accès aux acteurs<sup>2</sup> et soutenu notre capacité critique à reconstituer les trajectoires individuelles et collectives. Les données structurelles d'exploitations collectées et valorisées par le passé en 1964, 1974 et 1994 (figure 2 : partie inférieure sur les exploitations en gris) constituent aussi des supports essentiels de triangulation. Le diagnostic agricole réalisé en 2016 (Borrès & Hiaux, 2016) et le travail collectif réflexif de valorisation de cette dynamique collective (Borrès *et al.*, 2019 ; Bonnemaire, 2019) constituent d'autres points d'appui pour garantir la robustesse des processus reconstitués de coévolution entre trajectoires d'exploitations et dynamiques des collectifs territoriaux sur près de 60 ans.

2 Sur leur conseil, nous avons notamment sollicité un courrier de soutien et d'information de M. Valadier (principal instigateur des dynamiques collectives de l'Aubrac), adressé aux 33 exploitations étudiées en 2021.

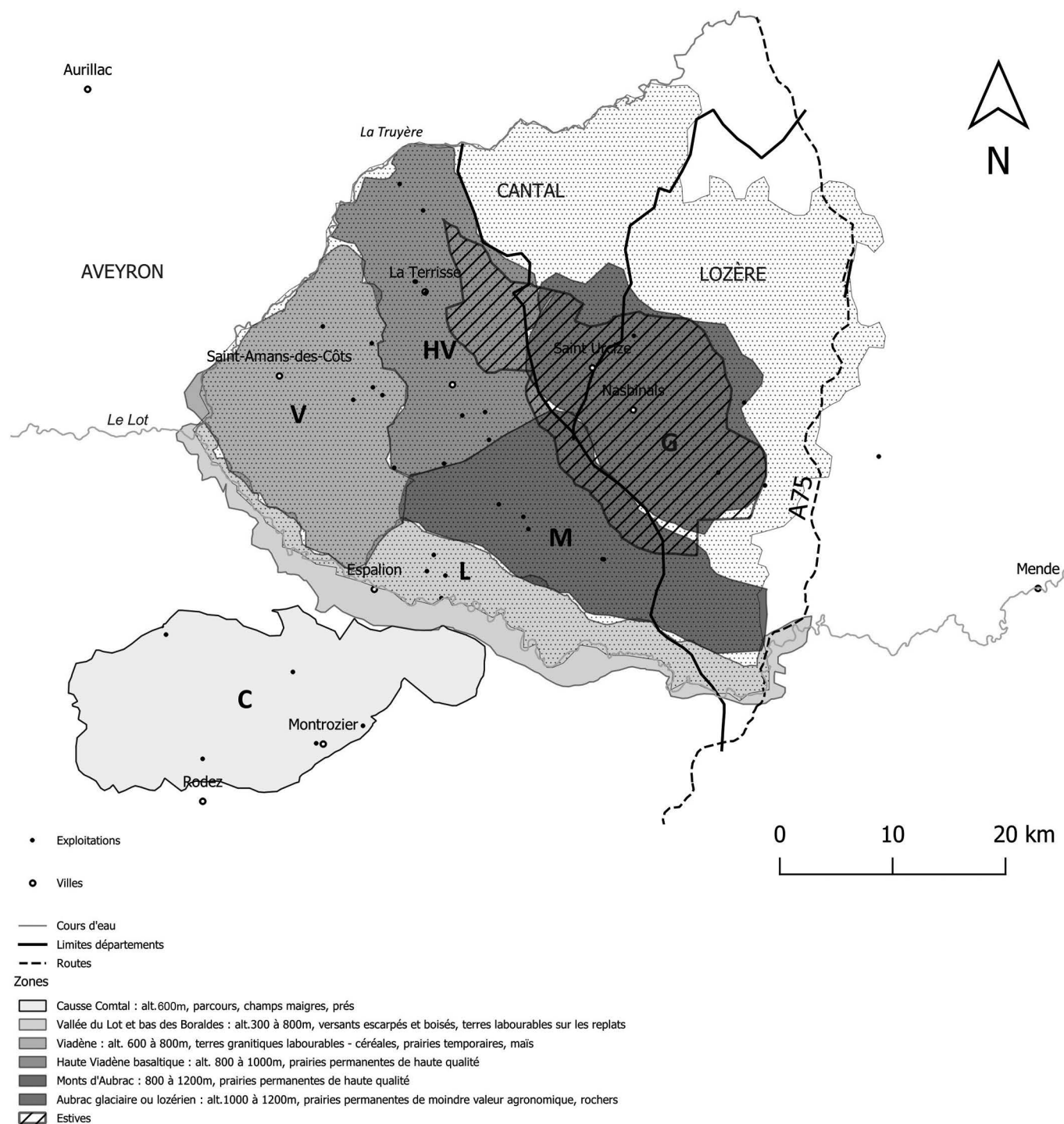
#### a. Un échantillon de 33 exploitations suivies sur presque 60 ans

Le périmètre de l'étude est celui défini en 1964 pour appréhender le système pastoral alors en crise. Il rassemble 18 estives ou « montagnes », valorisées par la transhumance estivale de troupeaux Aubrac issus de 33 exploitations en provenance de six petites régions agricoles avoisnantes (figure 3).

Les exploitations choisies en 1964 étaient représentatives de la diversité des systèmes transhumant alors sur le plateau (303 estives). Cette transhumance est essentielle à la constitution des stocks de fourrage pour l'hiver (document supplémentaire 1). Entre 1964 et 1994, il y a eu trois départs : deux arrêts et une spécialisation ovine<sup>3</sup>. Entre 1994 et 2021,

3 Non considérée dans la suite car sortie du système Aubrac.

Figure 3. Carte des sous-régions de l'exploitation de l'Aubrac.



Source : les auteurs à partir de Jest *et al.* (1974) ; Boillon (1994) ; Bousquet (2021).

il y a eu un arrêt : l'exploitation M2. Dans la suite, les exploitations suivies dans le temps sont identifiées par petites régions : les codes en C pour le Causse, L pour la Vallée du Lot, V pour la Viadène, HV pour la Haute-Viadène, M pour les Monts d'Aubrac et G pour l'Aubrac glacière (partie lozérienne du plateau).

### b. De l'analyse des dynamiques collectives à l'identification de régimes de concurrence laitiers et allaitants spécifiques

Pour nous saisir des dynamiques collectives engagées dans les années 1960 et de leur évolution jusqu'à aujourd'hui, la lecture de l'ouvrage rétrospectif publié en 2019 (Borrès *et al.*, 2019) s'est

imposée. Nous avons porté une attention particulière aux frises thématiques (pp. 72-73 ; 106-107). Ensuite, nous avons consulté des rapports et articles produits dans le cadre de la RCP pour éclairer certains points précis : le statut des estives, de la race (Vissac, 2002). Enfin, nous avons réalisé des entretiens avec les principaux administrateurs et

administratifs des collectifs étudiés, ainsi qu'avec des acteurs du territoire moins directement impliqués, mais permettant d'obtenir un regard distancié sur l'activité de ces collectifs (négociant, boucher). Les entretiens sont structurés en trois sous-ensembles principaux : le parcours de l'interviewé, le fonctionnement de l'organisation à laquelle il contribue et enfin, un regard réflexif sur le développement territorial de l'Aubrac. Les entretiens sur les collectifs ont été intégralement retranscrits et ont fait l'objet d'un codage thématique (document supplémentaire 1). En accord avec la définition d'un régime de concurrence territorialisé, les entretiens visent à caractériser les ressources territoriales spécifiques à l'origine d'un avantage concurrentiel potentiel pour les élevages de l'Aubrac. Plus précisément, nous avons cherché à identifier une capacité collective à proposer des ressources productives spécifiques aux élevages (estive, solutions techniques, organisationnelles ou financières) et à soutenir la mise en marché des produits de l'Aubrac (qualification et négociation la valeur d'échange). Sur cette base, nous précisons notre hypothèse et considérons qu'il y a territorialisation du régime de concurrence aubracien si les collectifs et les ressources territoriales associées soutiennent à la fois les économies de charges à la production et la valorisation commerciale des produits.

### c. Une analyse multicritère comparée aboutissant à une typologie de six trajectoires

Pour reconstituer les 33 trajectoires d'exploitations, le rapport réalisé en 1994 par N. Boillon, sous la direction de nos informateurs privilégiés, s'est révélé une source d'informations indispensable. Y figuraient une reconstitution synthétique des données structurelles des exploitations recueillies en 1964, 1974 et 1994, ainsi qu'une description sous forme de frises de leurs trajectoires 1964-1994. Nous avons ensuite élaboré les entretiens dits « Exploitations » à l'aide de nos collègues zootechniciens. Lors des entretiens « Exploitations », l'exploitant(e) est d'abord amené(e) à revenir sur son parcours et son inscription dans la trajectoire longue de l'exploitation depuis les années 1960.

L'attention est portée aux changements survenus depuis son installation et aux déterminants de ses choix. Cette description est mise en regard des données qualitatives et quantitatives de 1964, 1994 et 2021 (SAU, nombre de vaches, d'actifs, type de bâtiments et outils). La trajectoire reconstituée sert de support à la discussion. Dans un second temps, l'exploitant(e) est amené à expliciter la logique productive actuelle de son exploitation. Les questions sont ouvertes ; les processus stratégiques (figure 1 : partie basse) n'étant évoqués que sous forme de relance. Chaque entretien a fait l'objet d'une fiche monographique avec retranscription des faits saillants et élaboration d'une frise chronologique (document supplémentaire 2).

Une fois reconstituées, les trajectoires sont comparées, au regard de leur taille, de leur localisation, de leurs activités et produits principaux, ainsi que de leur implication dans les collectifs de l'Aubrac. Des similitudes entre groupes de taille, types de production et évolution des systèmes et productions dans le temps, nous conduisent à distinguer cinq types de trajectoires : deux trajectoires allaitantes sur moyenne et grande surfaces (génétique ; engraissement) ; une trajectoire allaitante centrée sur l'export d'animaux jeunes sur petite et moyenne surfaces (subdivisée en deux sous-zones géographiques : zones basses où la culture de céréales est possible et zones hautes sur prairies permanentes) ; une trajectoire laitière et une trajectoire allaitante non Aubrac<sup>4</sup>. Afin de mettre en lumière les déterminants de l'orientation des trajectoires d'exploitations sur trois générations, nous présentons en détail une trajectoire emblématique par type (encadrés 1 à 4). Afin d'éclairer les ruptures dans les logiques de création de

valeur, nous comparons en outre, pour les trois trajectoires allaitantes en race Aubrac, la valeur créée en 1994 (correspondant à l'apogée de la dynamique de développement territorial) et en 2021. La méthode utilisée est celle de la modélisation technico-économique du diagnostic Agraire (Cochet, 2015) (voir document supplémentaire 3 pour plus de détails).

### d. Déterminants de la coévolution entre facteurs stratégiques internes et externes

L'instruction de la coévolution entre dynamiques des collectifs et trajectoires d'exploitation s'appuie d'une part sur une mise en parallèle temporelle (voir § 4.2 figure 7) et, d'autre part, sur une analyse de la gouvernance des quatre principaux collectifs de l'Aubrac, avec une focale sur l'implication des 33 exploitations étudiées en leur sein (non-usager, usager, gestionnaire). Cette mise en parallèle souligne les similitudes de temporalité entre dynamiques collectives, ressources accessibles et transformation des modèles d'affaires. L'analyse historique de la place des chefs d'exploitation, pour les trois générations suivies, au sein de la gouvernance des différents collectifs permet d'identifier le statut de chaque exploitation (exclu, utilisateur, gestionnaire), à différentes périodes. Ces deux points d'appui permettent d'identifier pour chaque trajectoire d'exploitation suivie ses déterminants internes et externes. La comparaison entre trajectoires, combinée à l'analyse de la gouvernance des collectifs et à la mise en perspective des données structurelles disponibles, permet une objectivation de la part des déterminants externes sur les trajectoires d'exploitations.

## 2. Les ressources productives de l'élevage en Aubrac : tradition, spécification et hybridation

Dans cette première partie de résultats, est présenté le fruit de notre analyse institutionnaliste historique des dynamiques sectorielles de l'Aubrac.

4 La trajectoire allaitant non Aubrac correspond à une sortie du système Aubrac, au sens d'un désengagement des collectifs de l'Aubrac et d'une non-mobilisation des ressources territoriales : sortie de l'Union Aubrac pour la race, de la coopérative CEMAC/CELIA pour la commercialisation des animaux. Ces trajectoires ne permettent pas d'étudier la problématique de la coévolution centrale dans l'article. De ce fait, nous focalisons l'analyse des trajectoires sur les quatre types allaitants et le type laitier.

Selon nos travaux, le système productif traditionnel, fragilisé par la modernisation agricole des années 1960, laisse place à deux régimes sectoriels territorialisés : *i*) un régime fromager, pourvoyeur de ressources spécifiques pour les éleveurs laitiers jusqu'à aujourd'hui et *ii*) un régime allaitant, à la spécificité territoriale marquée jusqu'au début des années 2000, moins structurante ensuite.

### ■ 2.1. Des spécificités liées au lieu, mises sous pression par la modernisation

Dans ce paragraphe, nous présentons les ressources liées au lieu, structurant les systèmes productifs de l'Aubrac jusqu'à la modernisation des années 1960.

#### a. Les estives au cœur du système d'élevage de l'Aubrac

Le massif de l'Aubrac est composé d'un substrat granitique ancien sur lequel un volcanisme récent a laissé des coulées basaltiques formant les Monts d'Aubrac (figure 3).

Les estives sur lesquelles transhumment les troupeaux de race Aubrac de mai à octobre, jouent un rôle central pour l'élevage de l'Aubrac. Cette transhumance permet en effet la fauche des surfaces basses et la constitution de stocks hivernaux. Ainsi, les zones basses sont pâturées en avril (déprimage), avant d'être fauchées, puis pâturées de nouveau entre mi-octobre et mi-novembre (repousses de fauche).

Les estives correspondent aux zones d'altitude des Monts de l'Aubrac (figure 3 hachures), de Haute-Viadène et de l'Aubrac glaciale. Sur les Monts de l'Aubrac (M) et les prairies d'interfluve de Haute-Viadène (HV), l'altération du basalte est à l'origine de sols argilo-limoneux riches en matière organique et en éléments minéraux, dotés d'une réserve utile importante (Borrès *et al.*, 2019). S'y développe spontanément une diversité d'espèces fourragères : des graminées – fléole, dactyle, ray-grass anglais, féтуque, pâturins, agrostis flouve, houlque – et des légumineuses montagnardes – trèfle blanc, lotier

corniculé, gesse, vesce (CNRS, 1970). L'Aubrac glaciale (G) à l'est est un haut plateau granitique façonné par les glaciers qui y ont déposé des moraines. Les prairies qui s'y déploient sont de qualité fourragère moyenne et parsemées de blocs rocheux de taille métrique empêchant la fauche mécanisée. Ces différences agronomiques se combinent à des modes de faire-valoir contrastés : les estives basaltiques ont été largement privatisées suite à la vente des biens nationaux de la Révolution française, alors qu'elles ont majoritairement conservé un caractère communautaire en Lozère (Borrès *et al.*, 2019). Les estives communautaires sont qualifiées de « sectionaux » et de « communaux » lorsqu'elles sont gérées respectivement par les villages et les communes. Les estives privées accueillent le troupeau du propriétaire ainsi que les troupeaux de petits élevages, pour lesquels le propriétaire se rémunère en conservant le lait et en le valorisant en fromage.

Les zones basses (V, L, C) permettent la culture de céréales ou de prairies de légumineuses dont la luzerne. C'est le cas des terres de moindre altitude (moins de 800 m) de Viadène avec un substrat granitique ancien et des champs au sol argilo-calcaire du Causse comtal. La rive droite du Lot (L), orientée sud, bénéficie en outre d'influences climatiques méridionales autorisant une diversité de productions agricoles (viticulture, maraîchage, pépinières, élevages de petits ruminants et de bovins).

#### b. L'Aubrac : une race adaptée au milieu montagnard et valorisée localement

La race Aubrac est une race rustique mixte, particulièrement adaptée aux rudes conditions du plateau (Vissac, 2002). Elle valorise l'herbe sur pied d'avril à novembre et du foin (rationné) à l'attache en hiver. La race a fait l'objet d'un travail de sélection dans le courant du XIX<sup>e</sup>, avec de premiers concours de la race et la création d'un syndicat de race (herd-book) en 1893. La sélection génétique est à l'époque le fait de quelques grands propriétaires fonciers (seuls 60 animaux étaient inscrits en 1902). Ils ont poursuivi un triple objectif : *i*) qualités d'élevage (avec un veau par an), *ii*) qualités laitières (production

de lait pour la fabrication de fromage Laguiole tout en assurant la croissance des veaux), *iii*) force de traction (production de bœufs de trait) (Béranger & Valadier, 2011). Ces spécificités débouchaient sur trois productions phares : *i*) des génisses vendues dans les régions voisines (Ségalas, Causses, Lozère, Tarn, Haute-Loire) pour la production de veaux de boucherie (ce qui a valu à la vache Aubrac le surnom de « vache moule à veaux »), *ii*) la traite à l'estive et la fabrication de fromages et *iii*) des bœufs de traction commercialisés dans les plateaux et plaines du Sud-Ouest et du Bassin parisien. Fromage, bœufs de traction et, dans une moindre mesure, génisses étaient produits principalement sur les grandes exploitations disposant d'une estive et de foncier suffisant pour élever les animaux (3 ans pour les génisses, 4-5 ans pour les bœufs de traction). Sur les petites exploitations (moins de 15 ha), les veaux de l'année étaient vendus comme broutards<sup>5</sup> au retour de l'estive (Borrès & Hiaux, 2016). Les exploitations de taille intermédiaire avaient la capacité de faire vieillir certains animaux et de les vendre comme génisses de 2-3 ans et comme mâles de 18 mois. Jusqu'aux années 1940, les effectifs de la race Aubrac étaient stables – autour de 350 000 (Vissac, 2002).

#### c. Le fromage de Laguiole : savoir-faire paysan et réputation privatisée

La fabrication de fromage de Laguiole a été initiée au XII<sup>e</sup> siècle par les moines des abbayes de Bonneval et d'Aubrac : les fromages valorisant la production laitière estivale permettaient de nourrir les pèlerins. Les grands exploitants détenteurs d'estives ont par la suite développé cette production<sup>6</sup>, vendue à des commerçants approvisionnant

5 Voir document supplémentaire 1 pour la définition des différentes catégories d'animaux.

6 Le laguiole est un fromage à pâte pressée non cuite de 45 à 50 kg. Fortement caillé et rapidement ressuyé, les fourmes de laguiole contiennent très peu d'eau ce qui favorise leur conservation dans le temps. Elles étaient affinées plus de quatre mois dans les caves fraîches du buron avant d'être transférées dans les caves d'affinage. Les fourmes étaient vendues de manière décalée des fourmes de cantal (fin d'hiver début du printemps) et obtenaient de ce fait un meilleur prix (Rouquette, 1994).

les marchés du Midi de la France. Les exploitants propriétaires d'estives embauchaient une équipe de quatre à six buronniers, qui assuraient la conduite et la surveillance du troupeau, la traite biquotidienne et la fabrication du fromage durant toute la saison, du 25 mai au 13 octobre. Étaient traites non seulement les vaches du propriétaire mais aussi toutes celles hébergées sur l'estive. Il fallait le lait de 100 vaches pour faire une fourme de 45 à 50 kg. Les grands propriétaires échangeaient ainsi le droit d'accès à l'estive contre la conservation du lait. Les buronniers étaient quant à eux salariés ; ils provenaient des petites exploitations voisines dépourvues d'estives. Certains d'entre eux, travaillaient dans les régions avoisinantes, ou à Paris, le reste de l'année. En 1897, les grands propriétaires se regroupent au sein d'un Syndicat de vente du fromage, à Laguiole. Au début du <sup>xx</sup>e siècle, 1 100 tonnes de laguiole fermier étaient produites annuellement.

#### d. Modernisation agricole et crise du système d'élevage aubracien

La fragilisation du système traditionnel aubracien s'opère en trois temps. Dans un premier temps, le développement d'emplois dans l'industrie renchérit le coût de la main-d'œuvre et réduit de fait la rentabilité de la fabrication fromagère. Il en résulte un effondrement du nombre de burons de traite (de 294 burons en 1904, à 58 en 1962, puis à 43 en 1965). Ne pouvant plus se rémunérer sur la vente de fromages, les grands éleveurs propriétaires rendent alors les estives payantes, ce qui met sous pression les petites et moyennes exploitations. Ensuite, le développement de la moto-mécanisation dans les années 1950-1960 met fin au commerce des bœufs de traction. Enfin, les génisses sont concurrencées par la diffusion de races laitières spécialisées.

Les éleveurs de l'Aubrac tentent de s'adapter en développant de nouvelles productions : valorisation du lait par le veau et vente de broutards de neuf mois devenus plus lourds, croisement Charolais améliorant le poids et la conformation des broutards (vendus dans le Nord de la France puis en Italie), production de taurillons maigres

ou semi-engraissés en zone basse. Toutefois, comme nous allons le voir dans la partie suivante, ces initiatives ne deviennent créatrices de valeur, qu'avec l'émergence de collectifs qui en assurent la coordination.

### ■ 2.2. Dynamiques collectives coordonnées et différenciation régionale des régimes de concurrence laitier et allaitant

Ainsi, dans les années 1960, les systèmes d'élevage de l'Aubrac se transforment, opèrent une spécialisation lait ou viande et la race Aubrac perd sa triple mixité – lait, travail, viande. La coopérative Jeune Montagne (JM) en lait et la Coopérative d'Élevage du Massif central (CEMAC) en allaitant prennent en charge la mise en marché des produits. Le Comité de développement agricole du Nord Aveyron (CDANA) joue un rôle transversal de soutien à l'innovation territorialisée. Enfin, l'Union Aubrac (UA) contribuera dans les années 1970 à la préservation puis au développement de la race Aubrac.

#### a. Structuration et renouvellement d'un régime de concurrence fromager

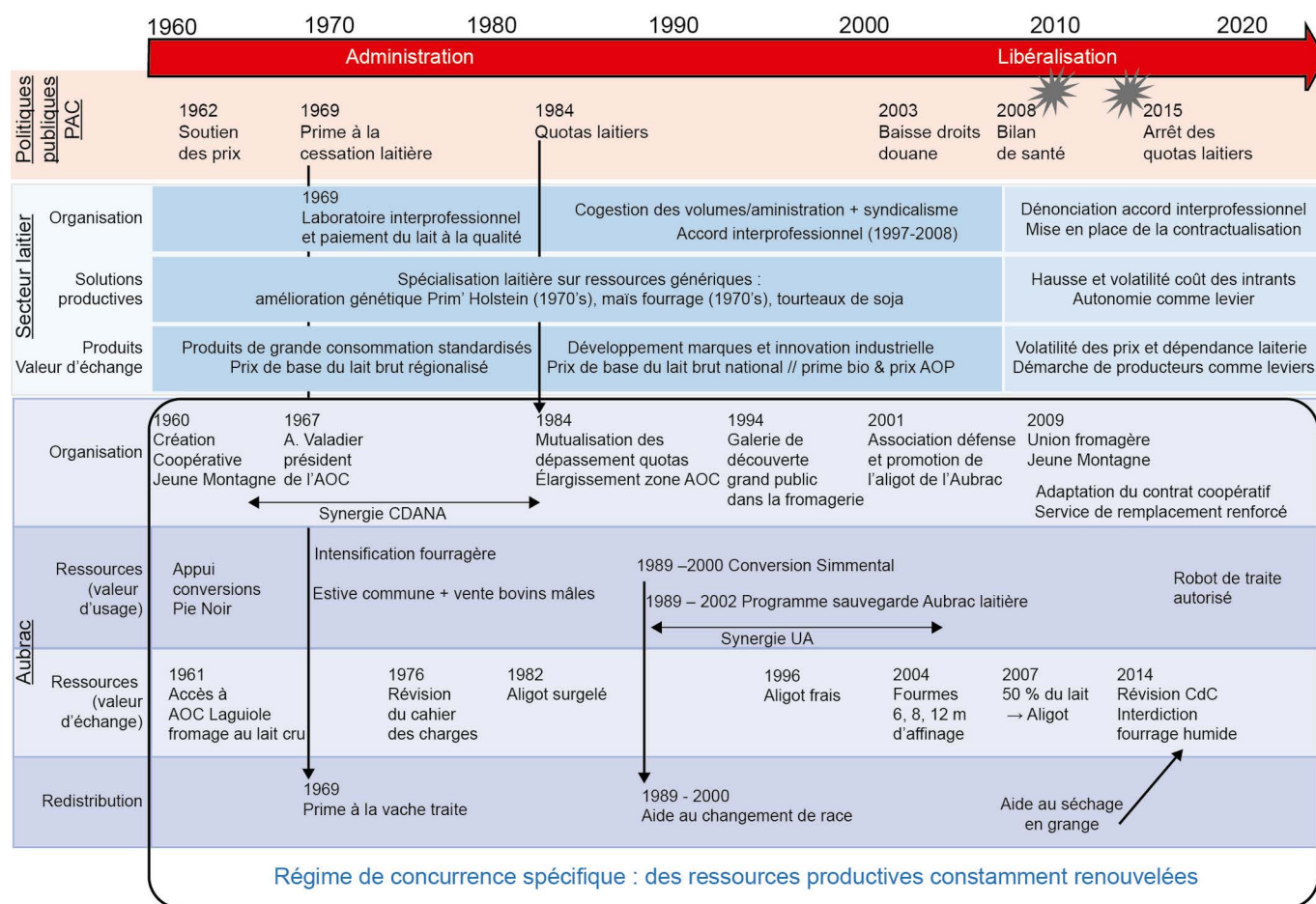
Avec l'arrêt de la traite en estive (plus que 30 burons actifs en 1960), des laiteries privées sont créées dans les villages. Insatisfait du prix, un groupe de jeunes exploitants, travaillant ensemble dans un centre d'études techniques agricoles (Ceta) et inspirés par leur visite des coopératives fromagères du Carladez, a décidé d'investir dans la transformation en fromage de Laguiole. André Valadier, initiateur du mouvement, a réussi à convaincre de « petits » éleveurs (avec des exploitations de 15 à 30 hectares) d'investir dans la création d'une coopérative (« *j'avais fait la tournée dans toutes les maisons, j'avais l'impression chaque fois je remplissais un ticket part sociale, que c'était un peu comme quand on vendait des billets de tombola* ») (Entretien). La coopérative Jeune Montagne est ainsi créée en 1960.

Elle a cherché un compromis entre tradition et modernité, conservant le travail du lait cru et imposant la loca-

lisation à Laguiole mais autorisant la collecte et la traite de races laitières spécialisées. Malgré l'opposition initiale du syndicat et des affineurs, JM obtient l'appellation d'origine contrôlée en 1961 et développe progressivement son marché. Elle s'impose comme premier producteur de Laguiole dès 1966. Avec la création de JM, la valeur créée par la fabrication fromagère passe sous contrôle des petites et moyennes exploitations.

A. Valadier était aussi président de l'Établissement départemental de l'élevage (EDE) et, à ce titre, il a participé à la structuration du CDANA en 1966. Toutefois, c'est J.-L. Rouquette, zootechnicien ayant participé à la RCP Aubrac, qui a été la véritable cheville ouvrière de cette organisation. Il a favorisé sa structuration horizontale et en a coordonné l'activité de 1967 à 1974. Il a fait en sorte que l'organisation fédère l'ensemble des organismes agricoles (Ceta, coopératives d'utilisation du matériel en commun – Cuma, coopératives, Crédit Agricole, EDE, organismes syndicaux...), maintienne des liens avec la recherche et permette, avec l'organisation en comités de secteur impliquant les élus, une approche multidimensionnelle territorialisée du développement. Trois leviers sont mobilisés : l'information, la formation et l'action. Entre 1967 et 1974, 1 500 à 2 000 éleveurs du Nord-Aveyron (sur les 3 000 éleveurs de la zone), parmi les moins dotés en ressources (moins de 50 ha), participent aux réunions d'information. Cinq cents agriculteurs sont également formés. Ce dispositif a permis de transformer les éleveurs en chercheurs – expérimentateurs de leurs pratiques et systèmes, avec pour principale variable de pilotage la création de valeur ajoutée. Le CDANA a ainsi permis une adaptation des innovations techniques de l'intensification fourragère aux différents milieux de l'Aubrac et il a accompagné la sortie d'un système d'élevage mixte. JM a collaboré avec le CDANA dans la mise en place d'essais de prairie, étendant ainsi ses fonctions de la fabrication/commercialisation des fromages à l'innovation technique et à la recherche de solutions productives. Organisme transversal, le CDANA a aussi, comme mentionné dans la partie suivante, contribué à la structuration

Figure 4. Différenciation du régime de concurrence laitier de l'Aubrac.



d'un élevage allaitant, avec la conception de produits animaux et d'équipements adaptés aux contraintes de l'Aubrac.

En 1969, sur fond d'excédents laitiers nationaux et européens, la création par les pouvoirs publics et les professionnels d'une prime à la cessation laitière a fragilisé le collectif, passé rapidement de 300 éleveurs à 150<sup>7</sup>. Le conseil de JM réagit en octroyant une aide à la vache traite. L'érosion des volumes est stoppée mais le changement de race s'accélère (une Frisonne produisait autant de lait que six ou sept vaches Aubrac). Cependant, le lait des vaches Pie Noir se révèle rapidement inadapté à la fabrication de fromages. Convaincus de l'existence de potentialités laitières initiales de leur race Aubrac, mais conscients de l'impossibilité de rattraper le retard

séculaire de sélection laitière, les éleveurs de JM explorent alors, avec l'aide des chercheurs de la RCP, les caractéristiques d'un lait produisant un laguiole de qualité et passent au crible les races laitières européennes (Vissac, 2002). Après plusieurs essais en fermes, la Simmental bavaroise et autrichienne est retenue. Un noyau de quelques milliers de vaches Simmental se constitue ainsi dans la décennie 1980 ; son développement est soutenu par un système de primes liées à la richesse du lait, dissuasif pour les éleveurs de vaches Pie Noires. Cette initiative s'accompagne de la mise en œuvre de la production d'un laguiole de vieille garde, vendu après un affinage prolongé, et de la promotion de l'aligot, qui de sous-produit va devenir un véritable produit de « lancement », adapté aux manifestations festives et plébiscité par la parentèle parisienne. Simmental et Aubrac deviennent les seules races autorisées pour la production de fromage de Laguiole. Ainsi, il y a bien eu expérimentation et sélection d'innovations techniques adaptées aux

milieux de l'Aubrac et permettant la création de valeur locale. Il y a eu aussi capacité d'adaptation à l'évolution des politiques publiques : résistance à la prime à la vache non traite et adaptation à la mise en place du rationnement de l'offre en 1984, avec une mutualisation des volumes et un élargissement de la zone de l'AOC.

Le caractère systémique de la démarche JM, accompagnant le changement technique par des expérimentations et des soutiens financiers et adressant conjointement la question des débouchés, permet de préserver sur le temps long un prix stable et rémunérateur pour les éleveurs (figure 4), sécurisant ainsi leur trajectoire. Cette capacité collective de création et de gestion durable de ressources productives, concernant tant la production que la mise en marché des produits, se poursuit jusqu'à aujourd'hui. En témoignent l'accompagnement vers un système tout foin et le soutien au groupement d'employeurs de la coopérative. Même

7 À l'époque, si la majorité des volumes était déjà le fait d'élevages spécialisés, un nombre important d'apporteurs de lait étaient à la tête de petits troupeaux Aubrac.

si JM est centrée sur l'accompagnement des systèmes laitiers, elle reste ouverte au devenir des systèmes allaitants et connectée aux collectifs qui les accompagnent. Les élus de JM sont conscients que « *si tous les éleveurs du pays s'étaient mis à faire du lait, on était noyé* ». A. Valadier et E. Alexandre, respectivement président et secrétaire de JM, se sont d'ailleurs fortement impliqués dans la structuration de collectifs allaitants.

#### b. Différenciation et standardisation du régime de concurrence allaitant de l'Aubrac

La Coopérative d'élevage du Massif central (CEMAC) est créée en 1966 pour organiser le commerce des brouards maigres de 8-9 mois vers l'Italie. E. Alexandre assure la présidence avec l'appui de J. Balguerie comme directeur jusqu'aux années 2000. Cette stabilité a soutenu le développement de la coopérative et permis la prise en charge progressive d'une gamme élargie de produits valorisant l'ensemble de la production des adhérents : brouards de neuf mois croisés et en race pure, jeunes bovins semi-finis, jeunes bovins gras et vaches de réforme.

Les travaux du CDANA, en articulation avec les chercheurs de la RCP Aubrac, simulent (1964), puis valident (1974), les réactions possibles, souhaitables, et finalement retenues par les éleveurs allaitants face à l'option du croisement viande (vache Aubrac × taureau Charolais) (Vissac, 2002). Dans les zones basses, le CDANA a organisé des essais et soutenu la production de fourrage à haute densité énergétique (ensilage d'herbe et de maïs). Cette intensification fourragère, en complément des cultures de céréales, a permis à un nombre croissant d'éleveurs d'engraisser tout ou partie de leurs animaux : les mâles sont vendus comme taurillons gras de 15-16 mois (« *babys* »<sup>8</sup>), et les femelles comme génisses bouchères de 24-26 mois. Six fermes de notre échantillon ont participé aux formations du CDANA et développé la production de *babys*.

8 Nom d'usage inspiré des « *babybeef* », jeunes bovins gras produits aux États-Unis.

Sur les zones basaltiques d'altitude, le CDANA a favorisé la mise en œuvre de nouvelles pratiques de pâturage (pâturage tournant, fertilisation de fond par fumure sur les estives et engrais azoté en quantité limitée sur les prairies de fauche), qui, combinées à des aménagements (clôtures, dérochages et points d'eau), ont permis d'augmenter la production d'herbe en qualité et en quantité. Le CDANA a participé aussi à la conception du « *bouret* » d'herbe, un animal semi-fini vendu à l'automne à 18 ou 20 mois (450-500 kg), valorisant bien les herbages d'altitude et compatible avec un engraissement ultérieur et une vente pour les fêtes de Noël en Italie. Hivernés au foin après le sevrage, les brouards accumulaient un potentiel de « *croissance compensatrice* » qu'ils valorisaient au printemps sur les meilleures parcelles, avec des gains de croissance atteignant 1,2 kg par jour uniquement à l'herbe pâturée (Borrès *et al.*, 2019).

Les synergies entre le CDANA et la CEMAC, ont ainsi permis aux éleveurs de bien vendre des animaux valorisant la spécificité des milieux de l'Aubrac : des *bourets* d'herbe sur prairies permanentes en zone haute ; des *babys* alimentés à base de fourrages ensilés et de céréales en zone basse. L'achat de jeunes « *animaux de complément* » (brouards de 8-9 mois achetés au printemps et vendus à l'automne) permettait en outre aux deux systèmes – *babys* et *bourets* d'herbe – de valoriser au plus près les ressources fourragères (Rouquette, 2019a). « *C'est dire les qualités d'herbagers et d'éleveurs dont ont fait preuve les Aubraciens pour se reconverter vers l'allaitement !* » (Vissac, 2002 ; p. 296). Ce système est en outre soutenu par l'implication d'E. Alexandre dans la négociation des réformes de la PAC : la Prime au maintien du troupeau de vaches allaitantes (PMTVA) et la Prime spéciale aux bovins mâles (PSBM – accessible y compris aux animaux de complément) sont particulièrement favorables aux systèmes allaitants aubraciens. Le CDANA a enfin favorisé la conception d'équipements adaptés à moindre coût : *i*) bâtiments en double pente adaptés au milieu montagnard pour hiverner les jeunes, stocker les fourrages secs ou ensilés et réduire la charge de travail (Chauvac, 2019 dans

Borrès *et al.*, 2019) et *ii*) étables attachées modernes, disposant d'un couloir de distribution central permettant la mécanisation de la distribution des fourrages (foin et ensilage) et l'évacuation des effluents d'élevage (évacuateurs mécaniques puis fosses à lisier). Douze fermes de notre échantillon utilisent encore aujourd'hui ces bâtiments construits de 1970 à 2000.

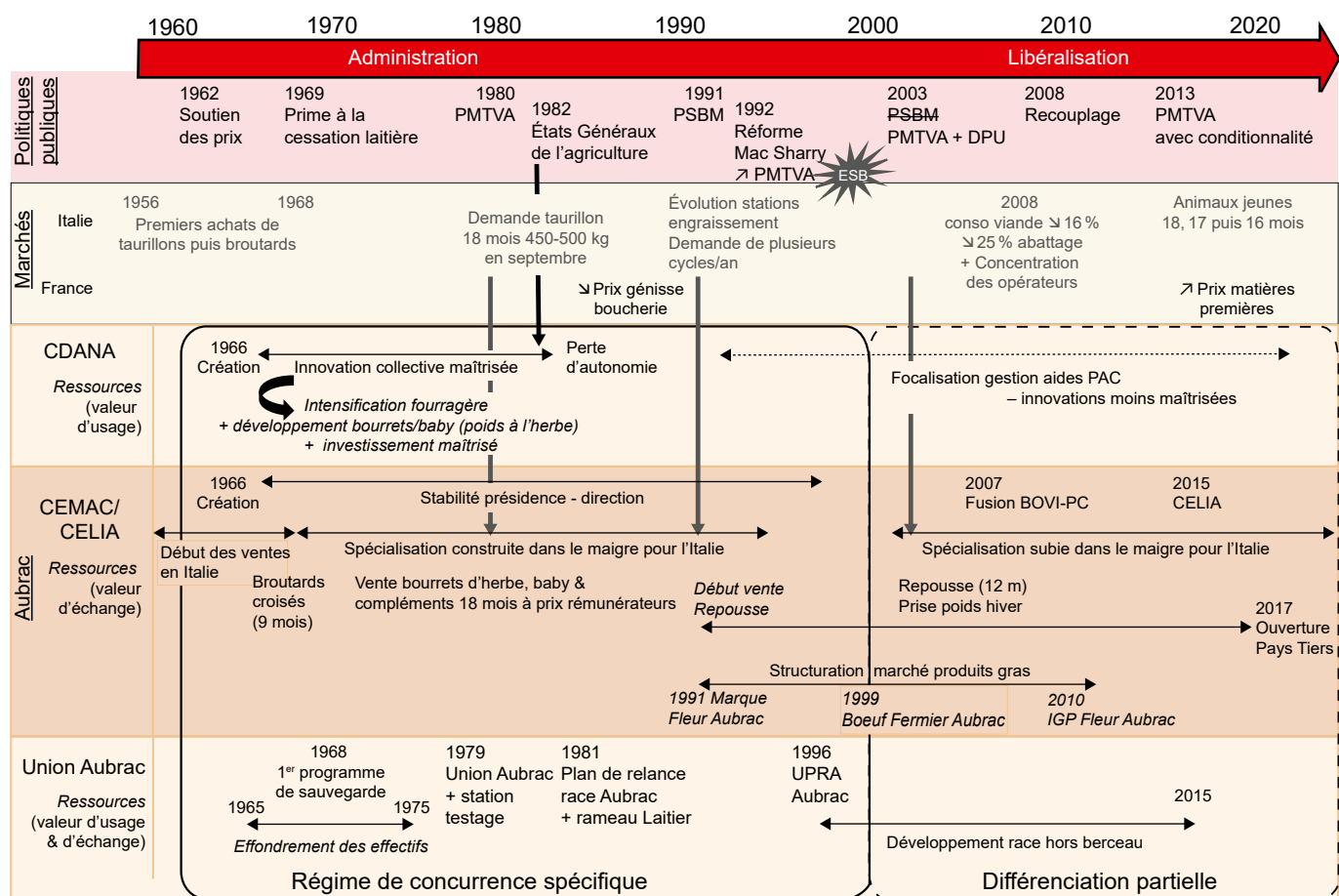
Cependant, malgré les avertissements de la recherche (dès 1965), le croisement industriel Aubrac × Charolais mal maîtrisé s'est révélé problématique lorsque les éleveurs les plus conservateurs l'ont finalement adopté en 1970-1975. Les effectifs en race Aubrac pure ont chuté et des difficultés de vêlage sont apparues.

Quelques éleveurs résistants (dont trois dans notre échantillon) ont œuvré avec l'EDE, les centres d'insémination et les groupements de producteurs, à la préservation de la race – ont poursuivi un élevage en race pure, à un moment où ce n'était pas économiquement rentable – et à la structuration d'un programme de sélection. Ils ont aussi mobilisé des aides publiques pour créer une station de sélection pour les mâles et inciter les éleveurs à utiliser la race. L'Union Aubrac (UA) et la station de testage de taureaux Aubrac sont créées en 1979, et un plan de relance est initié en 1981. Ce dernier fixait pour objectifs la diminution du taux de croisement, l'augmentation des effectifs en race pure et la diffusion du progrès génétique.

Le nombre d'adhérents de l'Union Aubrac a constamment progressé, de 202 adhérents pour environ 4 000 vaches suivies en 1979, à plus de 500 adhérents et 25 000 vaches suivies au milieu des années 1990. Décision après décision, en collaboration ponctuelle avec des chercheurs zootechniciens, les administrateurs (dont cinq exploitations de notre échantillon) ont favorisé la préservation puis la relance d'une race rustique aux qualités d'élevage reconnues.

Les participations croisées entre collectifs (E. Alexandre secrétaire JM et président de la CEMAC était aussi

Figure 5. Différentiation du régime de concurrence allaitant de l'Aubrac.



administrateur de l'UA) ont soutenu l'adéquation entre orientations de la race et projets économiques des éleveurs allaitants et de la CEMAC (l'élimination du gène culard en constitue un exemple). Par ailleurs, la synergie entre administratifs et administrateurs a aussi favorisé le succès de la dynamique collective. La perspicacité des techniciens et leur fine connaissance du milieu et des acteurs est largement reconnue. En faisant le lien avec les chercheurs, en coordonnant les expérimentations avec les éleveurs et en organisant des visites hors du territoire (fromagerie du Carladez et des Alpes du Nord, station d'élevage Gasconne, voyage d'étude en Italie et caractérisation des engraisseurs et de leur besoin), ils ont joué un rôle central dans le développement d'une capacité territoriale d'innovation, de qualification des produits et de négociation de leur valeur marchande.

Au final, la spécificité des solutions productives adoptées, leurs adaptations aux différents milieux de l'Aubrac

et les complémentarités entre zones haute et basse ainsi qu'entre tailles d'élevage (animaux de complément), permet de construire une offre diversifiée en adéquation avec la demande. De ce fait, l'ensemble des éleveurs ont accès à un marché rémunérateur pour l'ensemble de leur production. En d'autres termes, ces ressources spécifiques soutiennent une différenciation du régime de concurrence allaitant (figure 5). Notons toutefois deux différences avec JM et le régime fromager. D'une part, la CEMAC n'intervient pas seule dans le pilotage des ressources du régime allaitant aubracien : la synergie avec le CDANA puis l'UA est importante. D'autre part, la CEMAC ne s'impose pas comme acteur dominant de la mise en marché ; elle coexiste avec des négociants privés valorisant une diversité similaire de produits allaitants.

En outre, comme l'illustre, la partie en pointillés de la figure 5, la conjonction de plusieurs facteurs limite progressivement la capacité de l'élevage allaitant

aubracien à valoriser sa spécificité. D'une part, suite au recentrage des activités de développement sur les seules chambres départementales d'agriculture dans les années 1980, le travail inclusif et collectif d'information, de formation et d'innovation du CDANA a marqué le pas, débouchant sur des sauts techniques moins maîtrisés par les exploitations. La construction de grandes stabulations paillées se généralise sans avoir fait l'objet d'une conception ou d'une appropriation collective. S'ils permettent d'élever 100 vaches par actif, ils recouvrent des investissements (700 000 € pour les plus grandes – 200 places, 3 500 m<sup>2</sup>) et des coûts de fonctionnement conséquents (jusqu'à 200 tonnes de paille pour 30 000 €/an). Les éleveurs les moins dotés en ressources ont beaucoup auto-construit ce qui a épuisé nombre d'entre eux. D'autre part, la demande italienne se restructure en plusieurs temps : i) multiplication des cycles d'engraissement par an, puis, ii) suite à la crise de la vache folle, demande d'animaux plus jeunes et enfin, iii) baisse de la demande

et concentration des ateliers. En outre, comme illustré dans la partie suivante, les réformes de la PAC soutiennent une course au foncier et à l'accroissement du nombre de mères débouchant sur une moindre valorisation des potentialités fourragères du plateau.

La CEMAC a recherché des relais pour créer de la valeur. Premièrement, elle a investi dans la structuration de signes officiels de qualité : *i)* la marque collective « Fleur d'Aubrac » est créée en 1991 pour valoriser les génisses grasses de 2-3 ans, elle obtiendra l'indication géographique protégée en 2010, et *ii)* un Label Rouge « Bœuf fermier d'Aubrac » (BFA) est créé en 1999 pour valoriser les vaches de réforme engraisées. Toutefois, les volumes ainsi valorisés sont modérés et ne concernent pas les jeunes bovins maigres ou semi-finis qui constituent les productions principales de l'Aubrac. Deuxièmement, la restructuration de la CEMAC pour former la CELIA (fusion avec un groupement lozérien en 2007 puis avec Bovi-PC en 2015), favorise certes la mise en commun de ressources mais elle distend le lien au territoire (collecte des animaux de l'Aveyron, de la Lozère, du Cantal et du Tarn). Enfin, le développement de marchés tiers (Algérie notamment) comme complément au marché italien à partir de 2017 reste aléatoire, notamment du fait de contraintes sanitaires. L'essor des effectifs de la race de 1995 à 2015, notamment hors de son berceau, apporte un relais partiel de création de valeur, d'autant que la création du GIE de la race en 2007 s'accompagne en outre d'une démocratisation de l'accès à la vente de reproducteurs. Ces solutions partielles débouchent malgré tout sur une fragilisation de l'avantage concurrentiel aubracien. En d'autres termes, ces vingt dernières années, la différenciation du régime de concurrence allaitant aubracien n'est plus que partielle, réservée à la vente de bovins gras et de reproducteurs et limitant la capacité des éleveurs de jeunes bovins à créer et capter de la valeur.

### c. Légitimation externe de ces régimes de concurrence différenciés

Enfin, les responsabilités extraterritoriales des éleveurs de l'Aubrac ont contribué à la légitimation externe du

modèle de développement de l'Aubrac. A. Valadier, en tant que président de l'Institut national des appellations d'origine de 1991 à 2003, a participé à la structuration de la politique de la qualité supérieure (AOC et Label Rouge en France dès 1960, Europe 1990). E. Alexandre, élu à la Fédération nationale des éleveurs bovins a contribué à la reconnaissance de la race Aubrac et à son essor hors berceau. Il a aussi contribué à la négociation d'une réforme de la PAC favorable aux élevages extensifs de l'Aubrac (prise en compte du handicap naturel puis primes à la vache allaitante et jeunes bovins). Après les années 2000 toutefois, les élus de l'Aubrac peinent à trouver des relais nationaux. À l'instar d'autres zones d'élevage allaitant, la part des aides dans le revenu des éleveurs croît, sans parvenir à le stabiliser (Piet *et al.*, 2021). La suppression de la PSBM en 2003 (en lien avec l'incitation à moins recourir aux antibiotiques pour gérer la santé de troupeaux mélangés), sera particulièrement défavorable à l'élevage de « bourrets » et d'animaux de complément.

En parallèle, les acteurs de l'Aubrac explorent des leviers régionaux de développement. Élu local et président de la commission agricole du conseil régional pendant 18 ans, A. Valadier a engagé une démarche de mise en patrimoine des paysages de l'Aubrac, initié avec les traces d'Aubrac en 1981 et ayant débouché sur la création de la Maison de l'Aubrac (2001) et du Parc naturel régional de l'Aubrac (2018). Si ces derniers renforcent l'identité territoriale, ils peinent à offrir des opportunités concrètes aux exploitations du territoire. J. Valadier (fils d'André), président de la communauté de communes du Nord-Aveyron s'est, quant à lui, appuyé sur l'attribution d'une compétence économique aux communautés de communes par la loi NOTRe de 2015 pour financer deux projets : *i)* un collectif de méthanisation (2018) créant de la valeur pour 27 éleveurs (vente d'électricité et gestion des effluents) et *ii)* la reprise et relance de l'abattoir municipal (2021). Les communes peuvent aussi renforcer la cohérence des systèmes productifs en accompagnant des réformes foncières, comme l'illustre l'attribution de

lots pour cinq ans par tirage au sort à Curières (2010) et à Saint-Geniez (2018). Cette patrimonialisation du paysage et le soutien à l'économie locale peuvent-ils constituer des relais de valeur pour les éleveurs de l'Aubrac ?

Au final, de cette étude longitudinale de la création et de la gestion de ressources productives de l'Aubrac, il ressort pour la filière laitière, que JM rassemble les capacités collectives d'innovation et de création de la valeur alors qu'en filière allaitante, ces deux capacités reposent sur l'articulation de trois collectifs CEMAC, CDANA et UA. Le CDANA œuvre comme courroie de transmission entre les collectifs et avec les agriculteurs utilisateurs de ressources. Son affaiblissement et le changement d'échelle de la CEMAC devenue CELIA ont probablement limité la capacité à s'adapter à la libéralisation du marché européen et à l'évolution de la demande italienne, débouchant *in fine* sur la moindre différenciation du régime de concurrence aubracien. Dans la partie suivante nous nous intéressons aux trajectoires des exploitations laitières et allaitantes dans leur environnement constitué par les régimes de concurrence laitiers et allaitants que nous venons de décrire et qu'elles ont contribué à façonner.

## 3. Une diversité de trajectoires d'exploitations

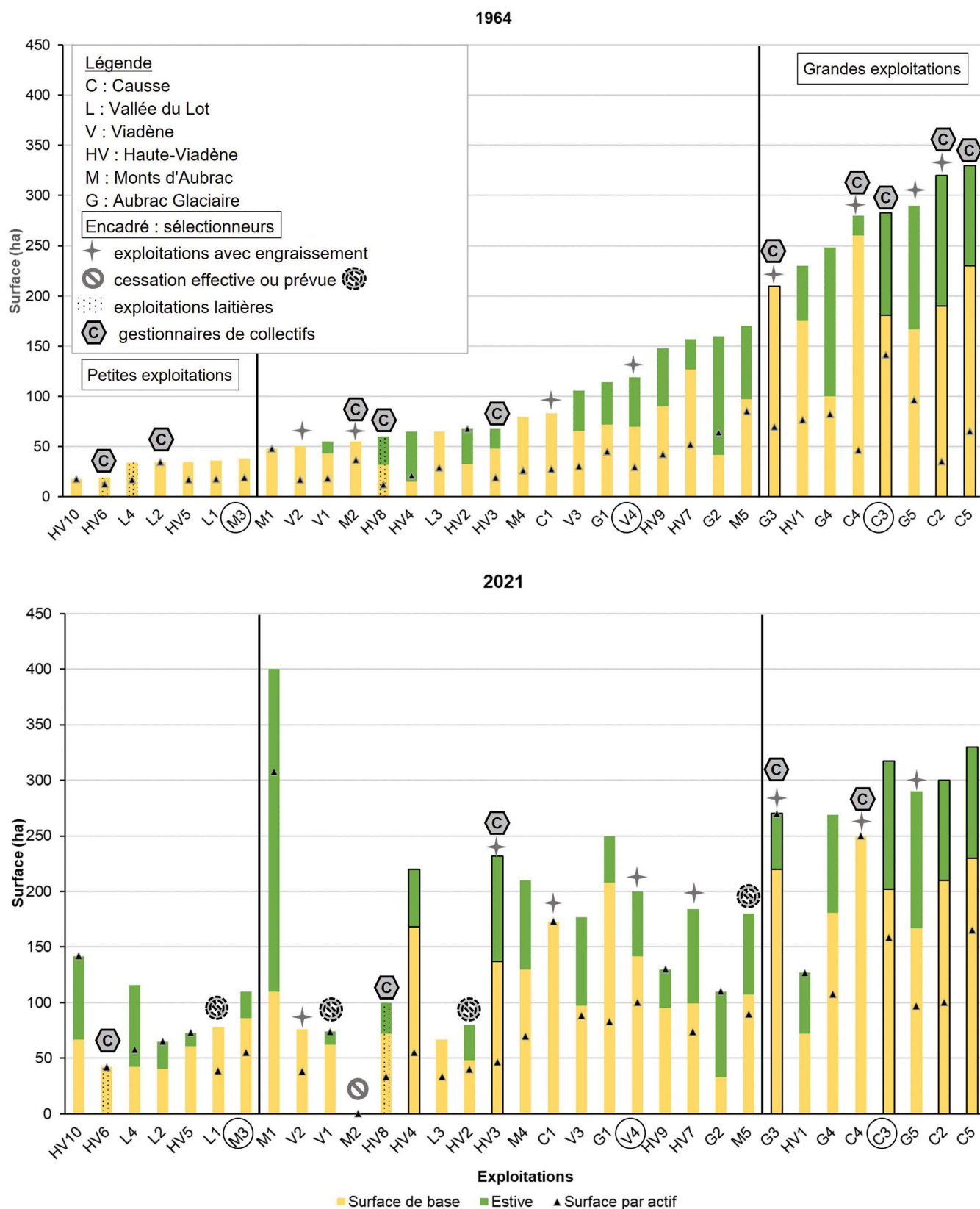
La comparaison des 33 trajectoires d'exploitation a permis d'identifier des critères structurants (taille, localisation, produits) et de distinguer quatre types de trajectoires : un laitier et trois allaitants<sup>9</sup> (jeune bovin export, engraissement, génétique).

### ■ 3.1. Les déterminants structurels des trajectoires

La figure 6 présente la structure foncière des 33 exploitations ordonnées

9 Les trajectoires allaitantes ayant abandonné la race Aubrac ne sont pas détaillées ci-après dans la mesure où elles sont dorénavant rattachées à une autre race et à d'autres collectifs sectoriels.

Figure 6. Analyse multicritère des exploitations en 1964 et 2021.



selon leur taille en 1964. Elle inclut la part des estives et la surface par actif (triangle à l'intérieur de l'histogramme). Les associations entre taille, localité et

productions, nous ont conduits à distinguer trois sous-groupes : les petites exploitations (moins de 40 ha en 1964), les moyennes et les grandes (plus de

200 ha dès 1964). Ces sous-groupes se sont maintenus dans le temps, à trois exceptions près : HV10 (agrandissement par achats en 1996, 2004 et 2012),

M1 (agrandissement par location en 1992), et HV1 (division suite à un conflit familial).

Les 7 petites structures sont situées principalement en vallée du Lot (L1, L2, L3) et en Haute-Viadène (HV5, HV6, HV10). En 1965, et pour une période plus ou moins longue, elles sont dépourvues d'estive et dépendent donc des grandes exploitations, et de la persistance du système de l'Aubrac traite, pour estiver leurs animaux. Ces exploitations connaissent une croissance marquée (+ de 60 %) sur la période, pour une superficie moyenne de 89 ha en 2021. À l'exception de HV6 et de L1, elles disposent toutes d'une estive en 2021. HV10 exceptée, elles conservent toutefois une taille bien inférieure à la médiane de l'échantillon en 2021 (171 ha). Quatre de ces trajectoires sont restées dans le système Aubrac (HV6 en lait et L1, M3 et HV5 en jeunes bovins pour l'export) ; L2, L4 et HV10 en sont sortis (allaitant non race).

Les 8 exploitations de grande taille se situent principalement sur le Causse Comtal (C2, C3, C4, C5) et sur l'Aubrac glaciaire (G3, G4, G5). Ces grandes exploitations se sont peu agrandies sur la période ; la moyenne du groupe est stable, autour de 270 ha. HV1 constitue une exception avec une perte de 48 % de sa surface suite à un conflit familial. La génétique est au cœur du modèle d'affaires de C2, C3, C5 et G3. Parmi elles, G3 et C2 pratiquent aussi l'engraissement, ainsi que G5 et C4.

Les 18 exploitations moyennes se répartissent sur l'ensemble des zones. Leurs surfaces varient entre 48 et 170 ha en 1964. Les exploitations de ce groupe ont crû en moyenne de 40 % sur la période. M1 (croissance très rapide sur la période) et M2 (cessation en 2014) constituent des exceptions. La superficie moyenne du groupe (hors M1 et M2) est de 154 ha en 2021. Les exploitations des zones hautes (M3, M1, M4, HV5 et G1) ont développé la production de bourrets et celles des zones basses (V3, V2, L1 et L4) celle de babys, avant de converger vers la production de broutards repoussés.

### Encadré 1. La trajectoire de HV6 : créer de la valeur sur une petite surface.

En 1964, M. HV6 dispose de 19 ha sur 28 parcelles. Il fait partie des premiers adhérents à la coopérative JM car la laiterie à laquelle il livrait le lait jusque-là payait mal. Ne pouvant accéder à la mécanisation seul, M. HV6 expérimente plusieurs leviers de mutualisation : GAEC avec un voisin de 1962 à 1965, chantier de fauche en commun, investissement en Cuma pour l'ensilage. En 1965, il investit dans un atelier d'engraissement porcin avec l'appui de la coopérative Caudema qui fournit les porcelets. En 1976, la coopérative JM interdisant les bidons de lait, M. HV6 investit dans un lactoduc.

De 1982 à 1985, le remembrement, prévu depuis 1972, a enfin lieu. Le passage de 28 à 7 parcelles pour 23 ha permet au fils de M. HV6 de s'installer en 1986. Toutefois, l'absence de foncier adapté empêche la construction d'une étable moderne. Après avoir travaillé neuf ans dans l'enseignement agricole, Mme HV6 s'installe malgré tout en coexploitation en 1987. Ils investissent dans un bâtiment porcin en 1989, puis en 2000 dans une capacité de stockage.

M. HV6 fils a toujours été très investi dans la coopérative JM, il est administrateur et représente notamment les petites structures pour bien inclure leur problématique dans la prise de décision collective. Il a participé aux essais Simmental, testé le croisement par absorption avant de convertir le troupeau petit à petit par achat de génisses en provenance d'Allemagne. En 1990, le partage de communaux permet à l'exploitation d'atteindre 31 ha. En 2005, ils peuvent enfin racheter le foncier aux beaux-parents pour construire une étable ; mais trois années de litige avec les voisins retardent encore le projet. La stabulation sur caillebotis avec salle traite 2x5 (décrochage automatique) entre enfin en opération en 2008. Quelques investissements visant à simplifier le travail (distributeur automatique de concentré, robot racleur) suivront.

Le petit-fils et sa femme, après une première vie professionnelle hors du secteur agricole, envisagent de reprendre l'exploitation. « Ils ont tout à apprendre » s'en inquiètent les HV6 fils et femme, qui prévoient dans un premier temps de les embaucher comme salariés.

## ■ 3.2. Les déterminants des trajectoires liés aux productions

### a. Le lait Jeune Montagne : un point d'appui pour créer de la valeur sur petite surface

Les trajectoires L4 (jusqu'en 2000), HV6 (encadré 1) et HV8 sont façonnées par la production laitière. M. L4 fils mentionne avoir cessé le lait car ce n'était pas rentable hors du périmètre AOP Laguiole. Pour HV6 et HV8 l'adhésion à la coopérative JM a été déterminante dans le choix de la production et a contribué à la pérennité de l'exploitation, et ce malgré une faible dotation initiale en ressources (« *L'allaitant ici est inconcevable sans locations supplémentaires* » ; « *Derrière j'avais en tête l'idée d'une spécialisation laitière pour le contexte de Jeune Montagne [...] si y aurait pas eu cette démarche-là c'est sûr que je serais pas revenu parce que c'était 30 hectares sur l'Aubrac avec toute la ferme* »). L'attachement à la coopérative JM est fort : cette dernière est conçue comme un prolongement de l'exploitation : « *On (chez JM) travaille avec du lait cru ça n'a rien à voir avec le travail du lait pasteurisé* ». Ces témoignages

attestent de l'importance des processus stratégiques de coopération (leviers stratégiques externes).

### b. La génétique : le poids de l'héritage familial

Une trajectoire rentre dans la catégorie « génétique » lorsque l'élevage Aubrac en race pure et la vente d'animaux reproducteurs constituent l'activité principale de l'exploitation aux différentes périodes, des années 1960 à 2022. C'est le cas des trajectoires C2, C3 (encadré 2), C5 et G3, sélectionneurs du Causse et de l'Aubrac glaciaire.

Pour les sélectionneurs historiques, la vente de broutards ou d'animaux finis est complémentaire de cette activité. Certaines exploitations engraisent aussi une partie des animaux. De la valeur est créée à l'articulation entre marchés, les meilleurs animaux étant vendus pour leur génétique, les moins bons en jeunes bovins.

La trajectoire C3 présentée dans l'encadré 2 est représentative d'une trajectoire de sélectionneur historique. Les principales ressources productives sont internes à l'exploitation : le foncier,

**Encadré 2. La trajectoire C3 : emblématique de la trajectoire d'un sélectionneur.**

Le père conduisait dans les années 1960 un double troupeau de brebis laitières et de vaches Aubrac. La ferme se spécialise suite à l'achat d'une montagne et à l'installation du fils en 1972. La bergerie est convertie en box à veaux. Le père et le fils sont précurseurs avec la construction d'une stabulation en aire paillée de 1 400 m<sup>2</sup>. L'exploitation poursuit la traite sur la montagne jusqu'à la retraite du fromager en 1995. Dans les années 1990, C3 participe à la mise en place et bénéficie du GIE « Race Aubrac », tout en continuant de vendre directement des reproducteurs.

Le petit-fils s'installe en 2008. Il construit une stabulation paillée de 3 200 m<sup>2</sup> à l'extérieur du village et convertit l'étable entravée en bâtiment d'engraissement. Il arrête les bourrets du fait de leur prix en baisse et du manque de prairie adaptée à leur engraissement. Pour faire face aux sécheresses fréquentes, il remanie ses pratiques fourragères : implantation de méteils enrubannés en vert à la place des céréales et de la luzerne et transformation de parcours en champs à l'aide d'une casseuse de cailloux. Il développe aussi une approche préventive de la santé. Il s'adapte au ralentissement de la demande en génétique, en ne vendant que les meilleurs reproducteurs et conduisant les mères les moins prometteuses en croisement Charolais avec vente de repousses ou d'animaux gras. En d'autres termes C3 petit-fils crée de la valeur en connaissant ses coûts de production et en sachant se saisir des opportunités à l'articulation entre marchés (génétique, export de jeunes bovins, engraissement). La participation aux concours fait toujours partie de la stratégie commerciale (« *Les concours : C'est toujours bien, si t'y vas et que tu fais un prix les gens pensent plus à toi, ça fait un peu de publicité c'est sûr* »). Alors que C3 père et fils étaient investis dans l'Union Aubrac, M. C3 petit fils n'est plus impliqué que dans le syndical cantonal, en charge de l'organisation des concours.

le patrimoine génétique des animaux et le savoir-faire en matière de sélection (« *Dans l'élevage, elles vélent toujours bien parce qu'on sélectionne depuis 100 ans* »), l'innovation technique et organisationnelle (« *Pour ce bâtiment, le père et le grand-père ont été les pionniers. On leur disait que les veaux allaient tomber malades* » ; implantation de méteil pour s'adapter au changement climatique). L'investissement dans la préservation de la race, la création de l'Union Aubrac et du GIE élevage ont constitué une parenthèse où les processus stratégiques coopératifs sont importants.

**c. Engraissement : savoir-faire et opportunités en zones basses**

Une exploitation rentre dans la catégorie « engraissement » lorsque 20 % des animaux sont vendus gras, entre deux et trois ans, avec une phase finale de deux à

trois mois d'engraissement à l'auge. C'est le cas de HV7, C1, V2 et V4 (encadré 3).

C1 et HV7 ont d'abord engraisés des génisses grasses alors que pour V2 et V4 ce fut des taurillons. L'engraissement requiert des surfaces suffisantes pour faire vieillir les animaux, ainsi qu'un savoir-faire spécifique et une organisation particulière (animaux en bâtiment toute l'année et planification des ventes). À l'instar de la génétique, de la valeur économique est créée par l'orientation des animaux entre marchés : les meilleurs sont engraisés et les moins bons vendus jeunes (brouards puis repousses). Les enjeux de transmission intergénérationnelle de ressources intangibles (savoir-faire : « *On a grandi là-dedans donc automatiquement, on continue le travail qui avait été fait aussi* ») et tangibles (« *On est un métier où on capitalise beaucoup* ») sou-

lignés par les exploitants rencontrés indiquent le poids des ressorts internes de pérennisation de ces trajectoires « engraissement ».

**d. L'export de jeunes bovins : différenciation zone haute et basse puis convergence**

Trois petites exploitations (M3, L1 et HV5) et la majorité des exploitations moyennes se sont investies dans la production de jeunes bovins pour l'export.

Ainsi, M3 (encadré 4), M1, M4, HV5 et G1, en zone basaltique haute, ont investi dans l'amélioration de leurs prairies permanentes et ont mis en place une production de bourrets d'herbe.

V3, V2, L1 et L4, dans les zones basses de la vallée du Lot et de la Viadène, ont développé des prairies semées et du maïs fourrage valorisés en ensilage et

**Encadré 3. La trajectoire V4 : emblématique de la continuité d'une activité d'engraissement.**

M. V4 produisait en 1965 des doublons gras de 24 mois, engraisés à l'herbe et au fourrage racine. Il travaillait 114 ha (dont 45 ha de montagne en propriété) avec un salarié. L'exploitation dispose d'un foncier adapté à l'autoproduction de l'alimentation : prairies sur basalte en zone inondable et terres sur granite labourable. Avec l'appui du CDANA, il intensifie la production fourragère dans les années 1970 : maïs ensilage et prairies temporaires en rotation avec les céréales. Ces fourrages ensilés consommés par les animaux jeunes redescendant d'estive, permettent de réduire le cycle de production des mâles. Au début des années 1980, M. V4 investit dans une stabulation d'engraissement et démarre la production de baby (15-16 mois). Les femelles continuent d'être engraisées jusqu'à 24 mois à l'étable.

Les deux fils s'installent en 1985 et apportent une estive achetée dans le Cantal, permettant d'estiver les mères et leurs veaux. À la fin des années 1990, la production de baby est progressivement transformée en production de repousses et celle de génisses grasses est développée sous SIQO. M. V4 fils a d'ailleurs participé au développement des filières de qualité au sein de la CEMAC.

L'installation du petit-fils en GAEC avec son père et son oncle en 2009 s'appuie sur le développement des filières de qualité et d'une activité de pressage et de commerce de paille. Ils construisent un parc paillé permettant d'engraisier 20 génisses « Fleur d'Aubrac » et 7-8 réformes sous label Bœuf Fermier d'Aubrac par an. Avec l'arrangement de famille en 2021, l'oncle obtient du foncier et l'entreprise de pressage. Le père et le fils disposant de moins de foncier réduisent le troupeau de 120 à 100 mères, effectif que le fils (petit fils de M. V4) prévoit de gérer seul au départ en retraite de son père.

#### Encadré 4. La trajectoire M3 : emblématique de l'intensification sur ressource territoriale.

M. M3 est passé en croisement Charolais dans les années 1960. Il a participé aux campagnes d'information-formation du CDANA et a intensifié la production fourragère en utilisant des engrais minéraux (250 kg/ha), en réalisant une coupe précoce ensilée, et en mettant en place un pâturage tournant.

Le fils s'installe en 1984 en GAEC avec son père. Il poursuit le travail d'intensification fourragère mais retourne en race Aubrac pure du fait de difficultés de vêlage avec les mères croisées. Il pousse la valorisation de l'herbe à son maximum en achetant des animaux de complément en avril revendus comme bourrets en août. Cette pratique a été renforcée suite à l'instauration de la PSBM en 1991 et jusqu'en 2003. À cette période, ils envoient aussi une partie de leurs vaches (25 couples pendant 25 ans) du 1<sup>er</sup> mai au 15 novembre en estive dans l'Hérault (« *Un mois gagné par rapport au tarif aveyronnais* »). De 1984 à 2003, l'intensification fourragère et la bonne valorisation des bourrets ont permis aux M3 de capitaliser et d'acheter du foncier.

L'achat d'animaux de complément cesse au départ à la retraite de M3. La production de bourrets diminue aussi en parallèle du fait d'une part de l'avancement de l'âge de vente à 16 mois (rendant la production à l'herbe plus difficile et l'achat d'aliments nécessaire) et d'autre part de la diminution de la pousse de regain à la fin de l'été (sécheresses récurrentes). Encore majoritaires dans les années 2000, les bourrets représentent moins de 10 % des animaux jeunes vendus en 2021. En 2008, en prévision de l'installation de sa fille (petite fille de M. M3), M. M3 fils loue un bâtiment et achète 20 vaches supplémentaires. Cette dernière s'installe en 2010 avec un projet de vente directe d'une partie de la production. Elle apporte du foncier issu de la vente de sectionaux en 2018, permettant de ne plus estiver les vaches.

ont investi dans la production de babys. Ces exploitations ont aussi amélioré leur système avec l'achat d'animaux de complément. La trajectoire M3<sup>10</sup> est l'une de celle qui a poussé le système bourrets d'herbe le plus loin. L'ensemble de ces trajectoires (zones haute et basse) converge vers la production et l'exportation d'animaux plus jeunes – les « repousses » – entre la fin des années 1990 (système babys des zones basses) et le début des années 2000 (système bourrets en zone haute). Les repousses sont vendues après une seule saison d'estive, avec pour corollaire une complémentation accrue des animaux (à partir d'aliments autoproduits en zone basse et achetés en zone haute).

De la comparaison de ces quatre types de trajectoires, il ressort que le poids des processus stratégiques de coopération est plus important pour les trajectoires export de jeunes bovins avant les années 2000 et pour les exploitations laitières dans le périmètre laguiole sur toute la période. *A contrario*, les processus stratégiques internes sont prépondérants pour les trajectoires allaitantes

10 Nous avons choisi d'étudier finement un élevage en zone haute dans la mesure où un contraste marqué est attendu entre valorisation poussée de la ressource herbe en 1994 et élevage de repousses dépendant de l'achat d'aliments en 2021.

génétique et engraissement. Cette dichotomie recoupe les sous-groupes de taille, les trajectoires engraissement et surtout génétique sont le fait d'exploitations de tailles moyenne à grande.

### ■ 3.3. Discontinuités de trajectoires : déterminants internes et externes

Les trajectoires sont discontinues lorsque les structures, les produits ou les pratiques et compétences se transforment en profondeur avec des conséquences marquées en termes de logique de création de valeur. En d'autres termes, il y a discontinuité lorsque le modèle d'affaires est modifié. Ces ruptures peuvent être liées à des facteurs internes ou externes.

#### a. La transmission des exploitations comme déterminant interne

Les ruptures de trajectoire sont souvent associées au changement de génération et ce, quelle que soit la taille de l'exploitation. Les départs en retraite de C3, M3 et HV9 s'accompagnent respectivement de l'arrêt de l'atelier « brebis », de l'achat d'animaux de complément et de la production de bourrets (« *les bourrets c'est moi qui ai arrêté en 2007 parce que ça me faisait trop de boulot, si vous vou-*

*lez il fallait monter tous les jours à l'autre site alors tant que mon père le faisait ça allait, aller donner la ration, aller avancer les tracteurs, moi je n'avais pas le temps* »).

Les transmissions s'accompagnent aussi de périodes transitoires plus ou moins longues : salariat (« *en 2013 on a fait un arrangement, ma mère a pris la retraite, et je l'ai prise comme salariée à temps partiel pour avoir les couvertures sociales* »), entreprise de prestation de services (paille comme V4). Le passage de relais et la transmission intergénérationnelle des ressources productives (foncier, animaux et savoir-faire) font parfois l'objet de tensions. D'une part, la reprise de l'exploitation peut être subie (« *Je ne suis pas un passionné de vaches. Je me suis retrouvé là principalement parce que je ne foutais rien à l'école* » ; « *on m'avait toujours dit qu'il fallait que je reprenne la ferme* ») ; d'autre part le poids des décisions des aînés peut s'imposer dans le temps (« *Mon père travaille avec moi et il me fait confiance. Alors que quand c'était mon grand-père, c'étaient des patriarches, il n'a pas trop laissé mon père sélectionner les bêtes, vendre... Il a continué à décider. Mon père n'a pas voulu reproduire le schéma* »).

L'arrêt de M2 survient en l'absence de repreneur, alors même que l'exploitation disposait de ressources stratégiques internes (génétique et réseau) et externes (implication dans la gouvernance de la coopérative CELIA). Les cessations de L1, V1, HV2 et M5 sont aujourd'hui prévues. En outre, M. L2 petit-fils a vendu son troupeau en 2016 pour se centrer sur une production de céréales à haute valeur ajoutée (céréales bio pour la panification). Il continue toutefois de prendre des animaux en pension et reste, de ce fait, lié à l'Aubrac. De ce suivi d'exploitations sur le temps long, il ressort une absence de lien direct entre la taille ou les produits et la transmission. Les facteurs internes et le projet familial sont prépondérants dans la pérennisation d'une exploitation sur le temps long.

#### b. La rupture imposée par la convergence vers l'élevage de « repousses »

La rupture imposée par l'arrêt progressif de la production en cycle

long (*babys puis bourrets*), au profit de repousses, a été soulignée pour l'ensemble des exploitations étudiées. L'achat d'animaux de complément cesse également au profit d'une augmentation du nombre de mères. Selon les exploitations, cet arrêt des productions en cycle long et la convergence vers l'élevage de brouards repoussés ont été plus ou moins rapides. Les fermes HV2, M1, V3 sont encore parvenues, en 2021, à vendre des lots de *bourrets* mais il s'agissait d'animaux plus jeunes (17 mois) et complétés au pâturage pendant l'été. HV2 et M1 expliquent ce choix par l'adaptation poussée de leur parcelle et de leurs pratiques fourragères à la production de ces animaux. Pour d'autres exploitations, le changement fut plus rapide (par exemple HV5, faute d'estive, a dû rentrer et alimenter à l'intérieur ses jeunes dès l'été 2003, l'exploitation G1 a arrêté en 2011), et parfois brutal (HV9 a cessé la production de *bourrets* sur un site éloigné du siège suite au décès du père en 2006). L'adéquation de la production de *bourrets* avec les ressources du milieu a été soulignée par toutes les exploitations, en particulier dans les zones hautes. Plusieurs verbatims en témoignent : « *Avant on faisait pas vraiment du 18 mois on faisait du 20 mois quelque chose comme ça, ça partait autour du 20 septembre. Les taureaux partaient à 500 kg payable, on avait le temps de les faire profiter ça correspondait parfaitement à notre cycle de production de l'herbe ici en montagne. [...] L'herbe on l'a, ce n'est pas comme si on l'achetait. Donc on se retrouve à acheter des concentrés, pour essayer d'aller plus vite, de gagner du gain alors qu'on pourrait le faire avec de l'herbe.* » Cette rupture est particulièrement marquée en zone haute. Elle se traduit en effet par une baisse de la valorisation des produits et par une hausse du coût de production avec l'achat croissant d'aliments. Dans les zones basses, la possibilité d'autoproduction d'aliment atténue la rupture. En outre, l'engraissement constitue un relais de création de valeur. La comparaison de la valeur ajoutée entre types de trajectoires, dans le temps, permet d'évaluer l'ampleur de cette rupture.

### c. Des processus de création de valeur contrastés dans les trajectoires allaitantes

La valeur ajoutée brute par mère la plus élevée sur la période est obtenue en 1994 dans le système *bourret d'herbe des Monts Aubrac* (M3) (tableau 1). Ce résultat s'explique par une valorisation poussée des estives avec la production de *bourrets d'herbe* et par l'achat d'animaux de complément. Il atteste de la pertinence de ce modèle de développement valorisant les spécificités du milieu.

Le différentiel 1994-2021 est beaucoup moins marqué pour les trajectoires « génétique » et « engraissement ». Le revenu maximum par actif (78 530 euros) est d'ailleurs obtenu dans le système avec engraissement en 2021. La trajectoire C3 (sélection) dégage sur le temps long la plus faible valeur ajoutée par hectare. Cela peut s'expliquer par le potentiel agronomique limité du Causse et la taille initiale des exploitations (283 ha en 1964) ; la baisse de la demande génétique à partir de 2015 a probablement aussi contribué aux résultats de 2021.

De la comparaison des trajectoires, il ressort une unicité et une continuité des trajectoires laitières alors que les trajectoires allaitantes sont plus diverses et irrégulières. En effet, la spécialisation laitière s'est certes faite par étapes (races spécialisées, conversion Simmental, passage tout foin) mais sans rupture en termes de modèle d'affaires, chaque problème ayant débouché sur une innovation technique ou organisationnelle. *A contrario*, la spécialisation allaitante a pris plusieurs formes en fonction de milieu et de la taille initiale des exploitations : élevage en race pure et *génétique* dans les grandes exploitations du Causse et de Lozère ; *engraissement* dans les exploitations moyennes de zones basses, *export de jeunes* plus ou moins finis dans les exploitations moyennes en zone haute. Elle s'est aussi traduite par un changement de modèles d'affaires au cours de certaines trajectoires : les trajectoires *export de jeunes bovins* dans les zones hautes se caractérisent par exemple par la succession de trois modèles d'affaires

– production de brouards, de *bourrets* et compléments et enfin la production de repousses. Dans la partie suivante, nous mettons en parallèle ces types de trajectoires avec les dynamiques des différents collectifs de l'Aubrac.

## 4. Coévolution entre dynamiques sectorielles et trajectoires d'exploitation pour une valorisation contrastée du territoire

Nous éclairons dans un premier temps l'implication au fil du temps de chacune des exploitations étudiées (trajectoires) dans les différents collectifs de l'Aubrac, avant de mettre en relation les dynamiques collectives et les types de trajectoires, puis de souligner l'impact de cette coévolution régimes de concurrence - trajectoires sur la valorisation du territoire.

### ■ 4.1. Implication dans les collectifs : singularités et facteurs structurels

Les entretiens experts et exploitations montrent que les exploitations petites (L2, L3 et L4) et moyennes (V2, V4, G1, HV4, HV9, HV10, M1, M3, M4) sont les principales bénéficiaires du CDANA. La participation aux réunions d'information et aux actions de formation leur a permis d'intensifier la productivité fourragère. Les exploitations de la vallée du Lot se sont notamment constituées en groupe de pairs animé par le CDANA pour intensifier leur système fourrager (ensilage d'herbe et de maïs fourrage), mettre en place un chantier d'ensilage, innover dans la construction de bâtiments adaptés. L2, L3 et L4 ont aussi acheté une estive en commun. La dynamique s'érode dans les années 2000, les chantiers communs cessent et sont remplacés par de la prestation de services (enrubannage).

Les grandes exploitations, disposant de ressources internes importantes, se sont peu investies dans les collectifs de l'Aubrac à l'exception des enjeux de préservation de la race Aubrac et ce, principalement pour les éleveurs de la

**Tableau 1. Création de valeur par les principales trajectoires allaitantes : trois exemples.**

Type de trajectoire		Génétique	Engraissement	Intensification puis convergence repousse
Milieu (cas étudié)		Cause (C3)	Viadène (V4)	Monts d'Aubrac (M3)
1964	Surface (ha)	283	119	38
	Nombre de vaches	45	37	21
1994	Surface (ha)	302	130	74
	Nombre de vaches	100	94	48
	Production de viande (kg)	50 200	63 000	29 790
	Capital (€)	239 559	350 985	127 956
	Valeur ajoutée brute (€/vache)	823	955	1 334
	Valeur ajoutée brute (€/ha)	272	691	1 280
	Revenu agricole (€)	153 663	139 843	116 911
	dont aides PAC (€)	90 742	72 948	56 840
2021	Surface (ha)	317	200	110
	Nombre de vaches	120	120	80
	Production cumulée de viande (kg par an)	52 535	87 493	33 750
	Capital (€)	1 099 798	878 263	586 900
	Valeur ajoutée brute (€/vache)	797	802	549
	Valeur ajoutée brute (€/ha)	302	481	399
	Revenu agricole (€)	113 903	157 059	95 514
	dont aides PAC (€)	84 431	115 261	111 174

Les prix sont exprimés en euros constants 2021 (source INSEE).

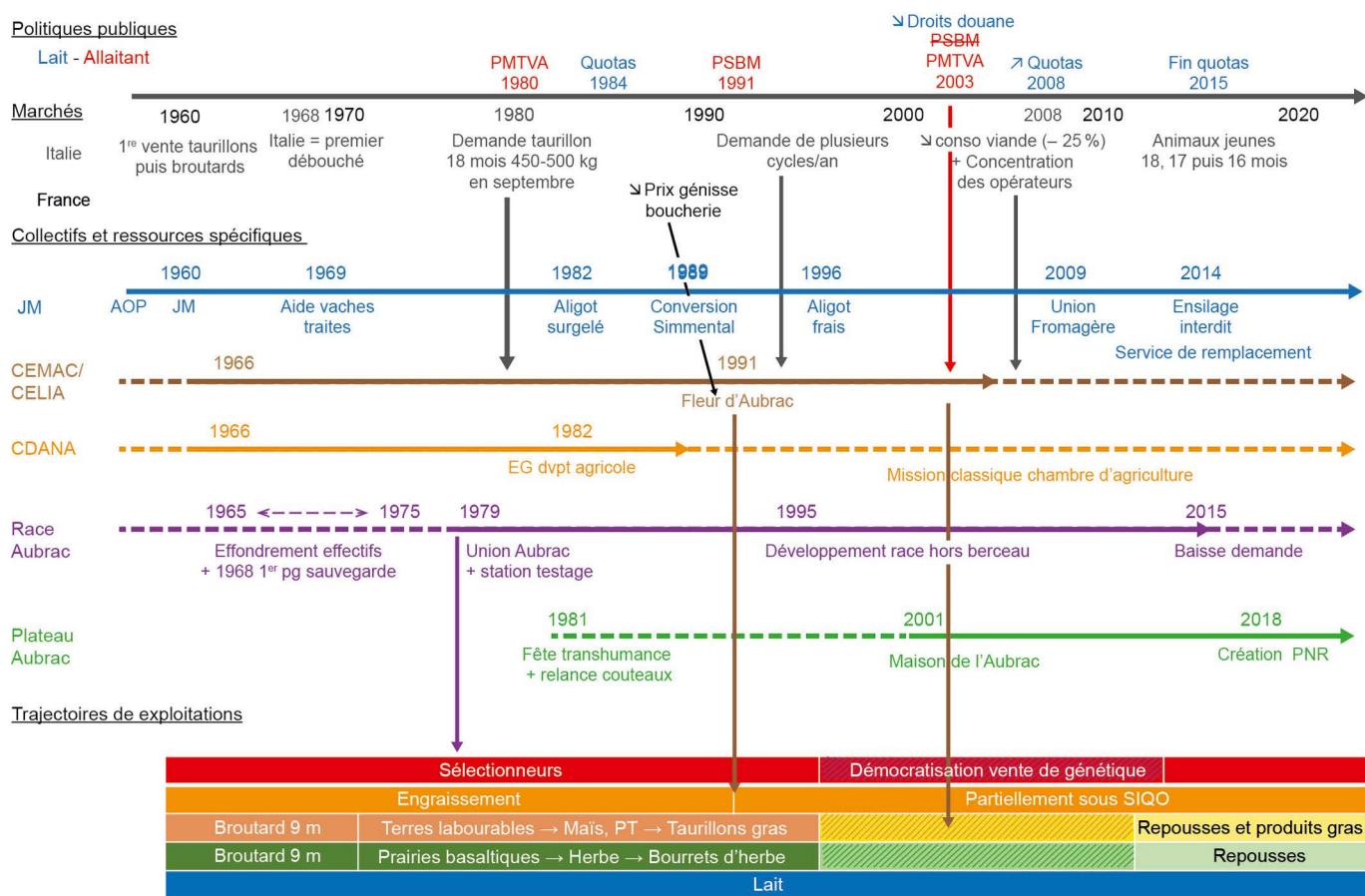
Calculs réalisés par les auteurs sur la base du rapport Boillon (1994), des entretiens et des documents comptables des agriculteurs pour 2021. Voir document supplémentaire 4 pour les caractéristiques techniques et formules économiques mobilisées.

première génération des trajectoires étudiées. Ainsi Messieurs C3, C5, G3 se sont investis dans le travail de préservation de la race Aubrac. C3 petit-fils relate que le grand-père « *partait avec les techniciens du herd-book pour convaincre les gens de s'inscrire* ». Aujourd'hui, seule l'exploitation G3 est impliquée dans le collectif (« *je suis administrateur c'est une journée tous les deux mois... bah oui c'est important d'être à l'UPRA parce que ça fait partie un peu de notre continuité*

*la sélection et tout ça quoi* »), témoignant d'une implication à chaque génération. C3 et C5 se sont désengagés à la troisième génération. Ils sont devenus des « passagers clandestins », bénéficiant du travail collectif sans y contribuer. M. C3 petit-fils, par exemple, travaille avec un des commerciaux de la CELIA sans être adhérent à la coopérative (« *Je m'entends bien avec le commercial, si on est réglo je suis réglo, je ne fais pas venir 15 types pour vendre les veaux* »).

Dans les années 1990-2000, les exploitations allaitantes M2, V4, G1 et C4 ont participé à la structuration des SIQO. M2 a structuré le Label Rouge BFA, avant de prendre sa retraite en 2014. M. C4 fils, administrateur à la CELIA a structuré le marché de la Bio à la CELIA. Il y écoule l'ensemble de sa production depuis 2007 : veaux de boucherie (veaux abattus avant huit mois, élevés au lait-foin-paille-céréale), génisses et vaches engraisées. M. C4 fils est par ailleurs

Figure 7. Coévolution entre dynamiques sectorielles et trajectoires d'exploitation.



représentant de CELIA à l'interprofession bovine au niveau régional. M. V4 fils est quant à lui adhérent à la coopérative la CELIA : « Ils prennent tout ce qui n'est pas repro : on vend des broutards, et tout ce qui est génisses de boucherie aussi, les fleurs d'Aubrac, et quelques vaches de réforme ». L'exploitation G5 qui engraisse des génisses et des réformes depuis les années 1960 travaille quant à elle avec une coopérative concurrente (Unicor). De ce fait, G5 fils n'est pas rentré dans la labellisation IGP fleur d'Aubrac ou BFA mais il bénéficie de la réputation de ces labels et vend ses animaux au même prix.

Deux trajectoires des exploitations moyennes (HV3 et HV4) sont riches d'enseignements. Ces exploitations se sont classiquement appuyées sur les trois collectifs allaitants pour intensifier et diversifier leurs productions. Elles ont intensifié leur production fourragère et produit des bourrets et des animaux de complément avec l'aide du CDANA. De façon plus originale, elles se sont appuyées aussi sur la station et le GIE élevage pour accéder au marché de la

génétique. HV3 fils a en outre, dans un troisième temps, développé l'engraissement de jeunes dans les années 2000, comme relais de création de valeur suite au déclin des bourrets. Aujourd'hui, HV3 petit fils est toujours investi dans les collectifs CELIA et Union Aubrac, alors que l'exploitation HV4 s'est désengagée sur la dernière génération, après avoir intégré les avancées collectives.

Dans l'ensemble, l'engagement dans les collectifs s'est étiolé au fil du temps. En 1964, la grande majorité des petites et moyennes exploitations participaient aux campagnes d'information du CDANA et étaient donc utilisatrices des collectifs. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le désengagement des collectifs concerne aussi la commercialisation : alors que M. M3 appartenait au groupement BovIPC, puis à la coopérative CELIA, sa fille travaille avec des négociants (« Mon père a beaucoup travaillé avec le CDANA, UA et la CEMAC [...]. Moi je ne travaille plus qu'avec le négociant : on voyait plus le commercial et puis je ne veux pas être mariée à une

coopérative »). De façon similaire alors qu'un tiers des exploitations était gestionnaire de collectif en 1964, elles ne sont plus que cinq en 2021 (figure 6).

Ce désengagement des collectifs allaitants suggère un cercle vicieux : la faiblesse des collectifs et de la valeur créée entraîne en retour l'agrandissement des exploitations et le retrait des collectifs. Un directeur de collectif en témoigne : « les cheptels grossissent de plus en plus, les gens sont de plus en plus accaparés par le boulot et y a une disponibilité qui devient moindre aussi ». A contrario, en lait, les exploitants HV6 et HV8 ont tout au long de leur trajectoire été très impliqués dans la coopérative JM, qui a contribué réciproquement à leur développement (voir § 3.3).

#### ■ 4.2. Coévolution entre dynamiques collectives et trajectoires d'exploitations

La figure 7 met en parallèle les dynamiques collectives (fortes en trait continu, faibles en pointillé) et les types

de trajectoires (les ruptures de trajectoire sont marquées par un changement de couleur). La continuité dans l'innovation du collectif JM, tant en matière de produit que de solution technique, est à mettre en relation avec la continuité du type laitier. Ainsi, le cahier des charges exigeant de l'AOP laguiole, combiné à un accompagnement technique, organisationnel et financier des exploitations adhérentes, sécurise les trajectoires laitières en zone AOP, y compris pour les exploitations les moins dotées en foncier comme HV6.

En allaitant, comme mis en évidence dans la partie 2, c'est la mise en synergie de trois collectifs qui contribue dans les années 1970 à la création de valeur pour l'ensemble des exploitations ayant arrêté la traite et privilégié l'élevage allaitant en race Aubrac. Ce succès tient à une capacité collective à valoriser sur le marché les spécificités du territoire. La capacité collective à anticiper les évolutions de politiques publiques y a aussi contribué.

L'affaiblissement des dynamiques collectives (CDANA fin des années 1980, années 2000 pour la CEMAC, et post 2015 pour l'UA) débouche sur une perte de contrôle collectif des éleveurs, qui subissent alors les évolutions du marché et des politiques publiques. Ils se retrouvent à mettre en marché des animaux de plus en plus jeunes (broulard repoussé 400-450 kg à 13-14 mois), avec des sauts techniques moins maîtrisés (dépendance à l'achat de concentré en zone haute – jusqu'à presque une tonne par repousse – et endettement pour s'équiper) réduisant la capacité de ces systèmes à créer et capter de la valeur. L'évolution du contexte et l'essoufflement des collectifs débouchent ainsi sur une rupture avec changement de modèle d'affaires pour les trajectoires centrées sur la production de jeunes bovins. La rupture est particulièrement marquée en zone haute où la production de broulards repoussés est encore moins avantageuse car basée sur l'achat d'aliment.

Les trajectoires engraissement et génétique sont moins affectées pour deux raisons principales. D'une part, ces deux activités n'ont pas subi des crises aussi importantes que pour l'export de jeunes bovins et, d'autre part,

**Tableau 2. Le territoire de l'Aubrac entre 1964 et 2021 au prisme de 33 trajectoires.**

	1964	1994	2021
Nombre d'exploitations en activité	40	37	33
dont reprises depuis 2000	/	/	22
Nombre de vaches allaitantes cumulées	1 138	2 376	2 708
Nombre de vaches laitières cumulées	55	87	115
Nombre d'hectares cumulés	4 092	5 033	5 642
Part de la surface en estive moyenne (%)	26	34	30
Surface cumulée utilisée hors berceau (ha)	92	320	534
Tonnes cumulées de viande produites par an	/	1 038	1 185
Tonnes cumulées d'aliments achetés par an	/	343	2 000
Surface moyenne par actif (ha)	43	74	96
Nombre moyen de vaches allaitantes par actif allaitant	13	36	46
Production moyenne de viande par actif allaitant (tonnes)	/	16	20

Chiffres cumulés pour les 33 exploitations rencontrées en 2021/2022 (29 allaitantes, 2 pensions, 2 laitières). / : pas de recueil des données.

les exploitations concernées sont mieux dotées en ressources internes, et donc moins dépendantes des ressources collectives. Ainsi, les trajectoires génétiques ont bénéficié du GIE lorsque le marché était porteur mais elles se recentrent depuis 2015 sur leur réseau personnel. Les trajectoires engraissement ont bénéficié du travail collectif sur les SIQO au sein de la CEMAC, sans avoir nécessairement à s'y investir directement (passager clandestin) (« *La coopération a ses inconvénients mais si on n'y était pas, ils n'existeraient pas... C'est comme les SIQO : ils ne paient pas mieux que les autres mais leur travail tire vers le haut. À la limite ceux qui en profitent le plus c'est ceux qui n'y sont pas, ils ont les bénéfices sans avoir les contraintes* »).

#### ■ 4.3. Dynamiques sectorielles et valorisation du plateau

Dans l'ensemble, les dynamiques laitières et allaitantes débouchent sur un doublement du nombre de mères, alors que la surface valorisée n'a augmenté

que de 30 % en 60 ans, dont une partie hors berceau (tableau 2). La pratique de la transhumance sur les montagnes de l'Aubrac reste centrale dans la plupart des systèmes étudiés.

La hausse de la productivité du travail est supérieure à la hausse de la productivité par hectare. Ce différentiel s'explique par le passage des bourrets aux repousses, débouchant sur une moindre valorisation des espaces montagnards (enrichissement de certaines parcelles pentues). Le ratio tonnes de viande/tonnes de concentrés a d'ailleurs diminué au fil du temps. La productivité par hectare reste plus importante pour les exploitations de faible dimension. Cent mères par actif constituent toutefois un plafond (les productivités élevées de HV10, M1, G3, C1 sont transitoires).

## 5. Discussion

Nous avons développé un cadre d'analyse institutionnaliste de la coévolution entre les systèmes d'élevage

et leur environnement, appréhendés en termes de modèles d'affaires encadrés dans des régimes de concurrence. Ainsi, nous avons pu saisir sur le temps long, la capacité des acteurs de l'élevage à créer et gérer durablement des ressources productives et à créer de la valeur (d'usage et d'échange) sur le territoire. L'application de cette grille à la coévolution entre dynamiques collectives et trajectoires d'exploitation sur le plateau de l'Aubrac de 1964 à 2021 se révèle riche d'enseignements que nous discutons ci-dessous en trois points.

### ■ 5.1. Leviers stratégiques internes et externes des élevages sur le temps long

Il ressort de l'analyse des 33 trajectoires que la transmission intergénérationnelle est le lieu privilégié d'évolution des modèles d'affaires. Selon les cas, cette évolution est subie (HV9, M9), conflictuelle (C3 entre père et fils) ou coconstruite (C3 entre fils et petit-fils). Ce résultat est en accord avec la littérature (Mottet, 2005 ; Ryschawy *et al.*, 2014 ; Rigolot *et al.*, 2019) et conforte un second résultat, plus original.

En effet, en mobilisant le concept de modèle d'affaires, nous avons pu montrer que la capacité des systèmes d'élevage à créer et capter de la valeur repose, outre la maîtrise technico-économique (stratégie fonctionnelle), sur quatre processus stratégiques : *i*) la combinaison d'activités ou, au contraire, la spécialisation au sein de la stratégie d'entreprise, *ii*) les processus patrimoniaux permettant par expérimentation et apprentissage de créer de la valeur d'usage en adaptant des innovations techniques aux spécificités du milieu, *iii*) les processus stratégiques commerciaux, avec l'investissement dans des dispositifs de qualification et de négociation collective à l'origine d'une valeur d'échange et enfin, *iv*) la mutualisation de ressources avec la stratégie de coopération. La prise en compte de ces processus stratégiques nous permet de montrer que la rupture survenue au début des années 2000 dans le type de trajectoire allaitante *jeunes bovins export* et la moindre capacité à créer et capter de la valeur après 2000 tient à la perte de cohérence entre les ressources terri-

toriales, les choix technico-économiques de pilotage de l'élevage et les choix commerciaux de produits mis en marché<sup>11</sup>. En d'autres termes, la cohérence entre processus entrepreneurial, patrimonial et commercial compte.

Par ailleurs, la comparaison des trajectoires allaitantes (*génétique, engraissement et jeunes bovins*) montre que l'équilibre entre ressources internes et ressources territoriales externes est variable : les ressources territoriales sont plus importantes pour les exploitations petites à moyennes moins dotées en ressources internes tangibles (foncier, génétique) et intangibles (qualification, réseau). En d'autres termes, les dynamiques collectives peuvent compenser la faible dotation en ressources internes. La continuité des trajectoires laitières, sécurisées par un collectif ayant innové pendant 60 ans, tant en termes de solutions techniques que de produits et d'accompagnement au changement, conforte ce résultat. Les collectifs territoriaux peuvent soutenir la transformation des modèles d'affaires des exploitations, favoriser la continuité de leur trajectoire et soutenir leur capacité à créer et capter durablement de la valeur. L'approche institutionnaliste en termes de modèles d'affaires ainsi développée permet d'étendre la gamme des outils d'analyse des systèmes d'élevage, avec une retombée empirique concrète. Elle permet en effet d'identifier des ressorts internes de création de valeur (cohérence entre processus entrepreneuriaux, patrimoniaux et commerciaux), des ressorts externes (part plus ou moins importante des processus stratégiques de coopération) et d'évaluer leurs synergies.

### ■ 5.2. Les synergies élevage-territoire comme différenciation territoriale de régimes de concurrence sectoriels (lait et viande)

L'approche institutionnaliste en termes de régime de concurrence permet de définir le contexte de

production comme un système des règles de différents types (publiques et professionnelles), encadrant les modalités d'usage et d'accès aux ressources productives tangibles et intangibles. Cette représentation institutionnaliste du contexte permet de transformer ce qui est classiquement considéré dans les approches systémiques de l'élevage comme une variable exogène, en une variable endogène actionnable. La caractérisation de l'implication des éleveurs dans les collectifs et des faisceaux de droits dont ils disposent sur les ressources permet en outre de distinguer trois statuts (non-usager, usager, gestionnaire), associés à un poids croissant du processus stratégique de coopération dans le modèle d'affaires (dit autrement : des liens entre processus stratégiques internes et externes).

L'implication continue des éleveurs laitiers dans la gestion de la coopérative JM montre les bénéfices réciproques d'une implication des éleveurs dans les collectifs et d'une gestion des ressources communes efficaces, en cohérence avec les problématiques internes des exploitations. La coopérative constitue dans ce cas un prolongement de l'exploitation et sécurise sa trajectoire.

*A contrario*, le moindre engagement des éleveurs dans les collectifs allaitants au fil du temps suggère la mise en place d'un cercle vicieux avec affaiblissement de la gouvernance et détérioration des ressources communes. La taille et la multiplicité des collectifs allaitants (CELIA, CDANA, UA), au regard du collectif laitier JM, plus ramassé, tant en termes de nombre d'éleveurs que de périmètre d'activité, montre que la complexité accroît les risques de « passer clandestin » et fragilise la gestion durable des ressources communes. Ce résultat est en accord avec la littérature sur les communs qui montre que la cohérence et l'homogénéité du groupe favorisent la gestion durable des ressources communes (Ostrom, 1990).

La comparaison des régimes de concurrence laitier et allaitant et la transformation de ce dernier dans le temps montre que les ressources productives mises à disposition des éleveurs peuvent être plus ou moins

11 Cette capacité à valoriser un milieu avec des techniques et des produits spécifiques valorisés sur le marché constitue une explicitation de la notion de développement sur ressources propres mobilisées par les acteurs pour décrire le développement de l'Aubrac depuis les années 1960.

soutenantes pour les trajectoires individuelles. Deux piliers déjà mis en évidence sur d'autres terrains (Dervillé & Allaire, 2014) apparaissent particulièrement structurants : les capacités techniques et organisationnelles d'élaboration de solutions productives adaptées au milieu d'une part et les capacités collectives de qualification et de négociation d'une valeur d'échange d'autre part. La concordance de la rupture des années 2000, de la trajectoire *export jeunes bovins* d'une part et du régime de concurrence allaitant d'autre part, montre que l'affaiblissement des dynamiques collectives fragilise les trajectoires individuelles dépendantes de ces collectifs. En d'autres termes, lorsque la cohérence entre les solutions productives proposées et la capacité collective de mise en marché décroît, les marges de manœuvre des exploitations adossées à ces collectifs s'en trouvent réduites. L'export de jeunes bovins montre en outre que cette capacité collective de commercialisation ne concerne pas seulement le marché des produits finis mais aussi celui des produits semi-finis, adossés à une norme professionnelle (différentiation « *business to business* »), ce qui ouvre des opportunités de valorisation au-delà des niches de marchés segmentés.

Ce résultat fait écho à l'enjeu de rapprochement, dans le cadre d'une agriculture multifonctionnelle, entre gestion des ressources naturelles en termes de bien commun et réencastrement des marchés (Polman *et al.*, 2010). La spécificité et l'atout de la démarche proposée ici sont qu'elle permet de penser ces deux dimensions avec le même concept de ressources spécifiques communes, la distinction portant sur leur caractère tangible (estive, race) et intangible (connaissances, qualification). En d'autres termes, la grille proposée ouvre des perspectives pour gérer l'élevage en bien commun (Fleury *et al.*, 2018).

Par ailleurs, la mise en parallèle des trois types de trajectoires allaitantes fait ressortir les tensions qui peuvent exister dans la gestion des ressources communes lorsqu'une diversité d'acteurs, avec des finalités différentes les

mobilisent. La tension entre projets d'élevage en race pure, avec des éleveurs tentés d'accroître la corpulence des animaux Aubrac pour obtenir une meilleure valorisation des jeunes bovins sans croisement, et projet mobilisant au contraire le croisement industriel Charolais × Aubrac avec des éleveurs privilégiant la sélection des qualités maternelles de la race Aubrac, en constitue un exemple. Cette mise en parallèle de la transformation dans le temps des ressources communes avec l'évolution de trajectoires individuelles ouvre donc aussi des perspectives conceptuelles et méthodologiques intéressantes pour appréhender les enjeux associés à l'hétérogénéité et à la gouvernance des ressources communes (Frischmann & Aagaard, 2024), au-delà du cas de l'Aubrac.

### ■ 5.3. Quels enseignements pour les politiques publiques ?

Enfin, le cas de l'Aubrac souligne aussi les enjeux d'alignement entre action individuelle au sein des exploitations, action collective au sein de collectifs professionnels et action publique, politique agricole en particulier. Le cas de l'Aubrac montre que le modèle de développement territorial a été soutenu par la capacité des élus du territoire, à peser dans les choix politiques et à façonner des règles du jeu favorables à la spécificité des pratiques et modèles d'affaires du territoire (négociation des aides ICHN, PMTVA et PSBM notamment). Par ailleurs, la capacité du CDANA à soutenir le développement de capacités territoriales d'innovation et de valorisation jusqu'aux années 1980 montre qu'une politique de soutien à l'action collective peut être efficace.

*A contrario*, le soutien direct à l'hectare favorise l'agrandissement, la concurrence dans l'accès au foncier et fragilise les collectifs allaitants. *In fine*, la capacité des élevages à créer et capter de la valeur s'en trouve réduite. En outre, en Aubrac comme ailleurs, l'augmentation continue de la productivité du travail masque la baisse de la productivité des autres facteurs et correspond plus, à un remplacement du travail par du capital et des consommations intermédiaires (surfaces supplémentaires,

aliments, énergie), que par de réels gains d'efficacité (Veysset & Boukhriess, 2021). La moindre valorisation du territoire qui en résulte, souligne la difficulté d'aides directes individuelles à soutenir une agriculture multifonctionnelle. Ce résultat est en accord avec les observations faites sur d'autres territoires (Kirsch *et al.*, 2017 ; Chatellier *et al.*, 2020 ; Guyomard, 2021).

Le cas de l'Aubrac suggère que des politiques publiques en soutien aux capacités collectives territorialisées d'innovation et de qualification des produits et des services rendus par l'élevage seraient plus pertinentes que des subventions à l'hectare. De telles politiques publiques favoriseraient l'élaboration de règles collectives et la création et la mise en commun de ressources productives, soutenant les trajectoires individuelles et la valorisation des territoires dans leur diversité. En soutenant un processus de territorialisation des capacités collectives, elles ouvriraient aussi des perspectives pour les transitions agroécologiques (Duru & Therond, 2014).

## Conclusion

En six décennies, l'élevage aubracien a changé de visage. Alors qu'historiquement les grandes exploitations contrôlaient la majorité des ressources productives du territoire, les collectifs constitués dans les années 1960 ont permis d'en démocratiser l'accès. Les capacités collectives territoriales d'innovation et de qualification que ces collectifs développent sont à l'origine d'un avantage concurrentiel pour l'élevage aubracien, soutenant les trajectoires individuelles. De ce succès historique, on peut retenir que, pour les systèmes peu dotés en ressources génériques, l'investissement dans des collectifs et la différenciation de ressources territoriales et leur valorisation par des produits spécifiques est un facteur clé de succès. L'avantage concurrentiel ainsi construit est toutefois fragile, à renouveler constamment à la fois à l'échelle des exploitations (cohérence entre les cinq processus stratégiques), dans sa dimension collective territoriale (gestion durable des ressources territoriales) et

dans sa légitimité externe (adéquation à l'évolution des politiques publiques et des marchés).

L'essoufflement des collectifs allaitants de l'Aubrac et la multiplication des comportements de type « passer clandestin », menacent les capacités productives territoriales et fragilisent de façon concomitante les trajectoires des exploitations. Aujourd'hui de nouvelles opportunités s'ouvrent : une nouvelle mutualisation autour de la relocalisation des systèmes alimentaires, d'une sobriété énergétique, d'une offre touristique maîtrisée peut-elle déboucher sur la construction d'un nouvel avantage concurrentiel ? Surtout, le rôle historique structurant du CDANA incite à

relancer une activité suivie d'animation territoriale transversale.

## Contribution des auteurs

Justine Bousquet a réalisé la majeure partie des entretiens et une partie des analyses à l'occasion de son stage de fin d'études à l'Institut Agro Montpellier. Marie Dervillé a finalisé le travail et pris en main la rédaction.

## Remerciements

Les auteurs remercient la région Occitanie pour le financement du projet TerrAElait (2021-2024) ainsi que tous les

acteurs ayant donné de leur temps pour les entretiens semi-directifs et les réunions de projet. Les auteurs remercient également Claire Aubron, professeur à Institut Agro et référent pédagogique du stage de Justine Bousquet, pour son appui à l'analyse des trajectoires d'exploitation. Enfin, les auteurs remercient chaleureusement Joseph Bonnemaire, professeur familial de l'Aubrac à la source de différentes études sur le territoire, Nathalie Boillon qui a réalisé l'étude en 1994 (entretiens et frises exploitations) et Jean-Louis Rouquette, acteur de la RCP Aubrac puis pilier de la démarche aveyronnaise de « développement sur ressources propres », pour leur confiance et soutien dans cette aventure.

## Références

- Allaire, G., Labatut, J., & Tesnière, G. (2018). Complexité des communs et régimes de droits de propriété: le cas des ressources génétiques animales. *Revue d'économie politique* 128(1): 109-135. <https://doi.org/10.3917/redp.281.0109>
- Béranger, C., & Valadier, A. (2011). La race aubrac et le développement agricole. In B. Hubert (Ed.), *La rusticité: l'animal, la race, le système d'élevage?* (pp. 49-59). Cardère éditeur.
- Boillon, N. (1994). *Un regard sur 30 ans d'évolution d'une région de montagne à travers l'histoire des exploitations agricoles. L'Aubrac de 1965 à 1994.* [Mémoire]. Enesad.
- Bonnemaire, J., & Osty, P.-L. (2004). Approche systémique des systèmes d'élevage: quelques avancées et enjeux de recherche. *Comptes-Rendus Académie Agriculture de France*, 90(2). [https://www.academie-agriculture.fr/system/files\\_force/seances-colloques/20040211resume2.pdf](https://www.academie-agriculture.fr/system/files_force/seances-colloques/20040211resume2.pdf)
- Bonnemaire, J. (2019). De l'Aubrac à l'aubrac. In J.-B. Borrès, C. Béranger, J. Bonnemaire, S. Devienne, P. Lacombe, & J.-L. Rouquette (Coords.), *L'Aubrac 50 ans de développement. L'élevage à la rencontre des enjeux du territoire* (pp. 512-552). Éditions de l'Aube.
- Borrès, J.-B., & Hiaux, A. (2016). *Analyse-diagnostic de l'agriculture en Aubrac* [Mémoire de fin d'études, spécialité Développement Agricole, AgroParisTech].
- Borrès, J.-B., Béranger, C., Bonnemaire, J., Devienne, S., Lacombe, P., & Rouquette, J.-L. (2019). *L'Aubrac 50 ans de développement. L'élevage à la rencontre des enjeux du territoire.* Éditions de l'Aube.
- Bousquet, J. (2021). *Un regard sur 60 ans de développement agricole en Aubrac par l'histoire des exploitations.* [Mémoire de fin d'études, Montpellier Sup Agro]. Dumas. [https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03922112/file/2021\\_RESAD\\_BOUSQUET.pdf](https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03922112/file/2021_RESAD_BOUSQUET.pdf)
- Brossier, J., Marshall, E., Chia, E., & Petit, M. (2003). *Gestion de l'exploitation agricole familiale: éléments théoriques et méthodologiques.* Educagri éditions.
- Capitaine, M., Garnier, A., Jeanneaux, P., Pervanchon, F., Chabin, Y., Bletterie, N., De Torcy, B., & De Framond, H. (2013). Accompagner la démarche de management stratégique de l'exploitation agricole. *Économie rurale*, 337(5), 75-90. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4118>
- Chatellier, V., Perrot, C., Beguin, E., Moraine, M., & Veysset, P. (2020). Compétitivité et emplois à la production dans les secteurs bovins français. *INRAE Productions Animales*, 33(4), 261-282. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2020.33.4.4609>
- Chauvac, M. (2019). L'Aubrac de l'automne 1964 à 1967 : les évolutions de l'agriculture. In J.-B. Borrès, C. Béranger, J. Bonnemaire, S. Devienne, P. Lacombe, & J.-L. Rouquette (Coords.), *L'Aubrac 50 ans de développement. L'élevage à la rencontre des enjeux du territoire* (pp. 598-610). Éditions de l'Aube.
- CNRS. (1970). *L'Aubrac. Tome 1 : Géographie, Agronomie, Sociologie économique.* Éditions du CNRS.
- Cochet, H. (2015). Controverses sur l'efficacité économique des agricultures familiales: indicateurs pour une comparaison rigoureuse avec d'autres agricultures. *Revue Tiers Monde*, 221(1), 9-25. <https://doi.org/10.3917/rtm.221.0009>
- Colletis, G., & Pecqueur, B. (2005). Révélation de ressources spécifiques et coordination située. *Économie et institutions*, 6-7, 51-74. <https://doi.org/10.4000/ei.900>
- Commons, J. R. (1931). Institutional economics. *The American economic review*, 21, 648-657.
- Coquil, X., Beguin, P., Fiorelli, J.-L., Trommschläger, J.-M., & Dédie, B. (2012). Apprendre l'autonomie dans les systèmes de polyculture élevage laitier. *Innovations Agronomiques*, 22, 85-99. <https://hal.science/hal-01019823v1>
- Couvreur, S., Petit, T., Le Guen, R., Ben Arfa, N., Jacquerie, V., Sigwalt, A., Haimoud-Lekhal, D. A., Chaib, K., Defois, J., & Martel, G. (2019). Déterminants techniques et sociologiques du maintien des prairies dans les élevages bovins laitiers de plaine. *INRA Productions Animales*, 32(3), 399-416. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2019.32.3.2940>
- Darnhofer, I. (2014). Resilience and why it matters for farm management. *European Review of Agricultural Economics*, 41(3), 461-484. <https://doi.org/10.1093/erae/jbu012>
- Dédie, B., Faverdin, P., Dourmad, J.-Y., & Gibon, A. (2008). Système d'élevage, un concept pour raisonner les transformations de l'élevage. *INRA Productions animales*, 21(1), 45-58. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2008.21.1.3374>
- Dédie, B., & Ingrand, S. (2010). Incertitude et adaptation : cadres théoriques et application à l'analyse de la dynamique des systèmes d'élevage. *INRA Productions Animales*, 23(1), 81-90. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2010.23.1.3289>
- Delfosse, C., & Rieutort, L. (2018). L'élevage dans tous ses territoires. *Géocarrefour*, 92(3). <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.12277>
- Dervillé, M. (2012). Territorialisation du secteur laitier et régimes de concurrence: le cas des montagnes françaises et de leur adaptation à l'après-quota [Thèse de doctorat, AgroParisTech]. HAL thèses. <https://theses.hal.science/tel-03773196/>
- Dervillé, M., & Allaire, G. (2014). Quelles perspectives pour les filières laitières de montagne après la suppression des quotas laitiers? Une approche en termes de régime de concurrence. *INRA Productions Animales*, 27(1), 17-30. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2014.27.1.3051>
- Dervillé, M., Guimaraes, A., & Nguyen, G. (2024). Leviers stratégiques des exploitations laitières françaises dans un contexte d'incertitude. *Économie rurale*, 389(Varia), 63-80. <https://doi.org/10.4000/1271x>

- Dufour, A., & Dedieu, B. (2010). Rapports au temps de travail et modes d'organisation en élevage laitier. *Cahiers agricoles*, 19(5), 377-382. <https://doi.org/10.1684/agr.2010.0422>
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Duru, M., & Therond, O. (2014). Un cadre conceptuel pour penser maintenant (et organiser demain) la transition agroécologique de l'agriculture dans les territoires. *Cahiers Agricoles*, 23(2), 84-95. <https://doi.org/10.1684/agr.2014.0691>
- Eychenne, C. (2019). L'association foncière pastorale : un outil de gestion collective du foncier en montagne à fort potentiel d'innovation. *Sud-Ouest européen*, 47, 129-143. <https://doi.org/10.4000/soe.5539>
- Fleury, P., Houdart, M., Lasseur, J., Baritoux, V., Chazoule, C., Corniaux, C., Napoléone, M., & Pocard-Chapuis, R. (2018). Gestion de l'environnement et valorisation des produits de l'élevage de montagne au regard de la théorie des communs. *Géocarrefour*, 92(3). <https://doi.org/10.4000/geocarrefour.10925>
- Forget, V., Hérault, B., Depeyrot, J.-N., Mahé, M., Midler, E., Hugonnet, M., & Beaujeu, R. (2019). *Actif'Agri : transformations des emplois et des activités en agriculture* (Centre d'études et de prospective, Analyse no 145). Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation. <https://agriculture.gouv.fr/actifagri-transformations-des-emplois-et-des-activites-en-agriculture-analyse-ndeq145>
- Frischmann, B. M., & Aagaard, T. S. (2024). Inexorably Entangled Environmental and Knowledge Commons. *SSRN*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4895480>
- Gauly, M., & Ammer, S. (2020). Challenges for dairy cow production systems arising from climate changes. *Animal*, 14(S1), s196-s203. <https://doi.org/10.1017/S1751731119003239>
- Guyomard, H. (2021). La PAC de l'après 2023 : comment concilier performances économiques et écologiques grâce à des travaux de recherche et d'expérimentation en économie, agronomie et écologie à la bonne échelle? *Agronomie, environnement & sociétés*, 11(1). <https://doi.org/10.54800/pee023>
- Jest, C., Valognes, R., Teissier, J., Rouquette, J., Parain, C., Lienard, G., Dobremez, J., & Beranger, C. (1974). *L'Aubrac – dix ans d'évolution, 1964-1973*. Éditions du CNRS.
- Kirsch, A., Kroll, J.-C., & Trouvé, A. (2017). Aides directes et environnement : la politique agricole commune en question. *Économie rurale*, 359(3), 121-139. <https://doi.org/10.3917/ecru.359.0121>
- Le Velly, R., Désolé, M., & Chazoule, C. (2020). Reprendre la main sur le marché : la construction de circuits intermédiaires innovants pour la viande bovine. *Revue Française de Socio-Économie*, 24(1), 129-147. <https://doi.org/10.3917/rfse.024.0129>
- Lhuillier, C., & Osty, P.-L. (2009). Pérennité et renouvellement des fermes du causse Méjan. In J. P. Chassany & C. Crosnier (Coords.), *Les grands Causses, terre d'expériences* (pp. 173-179). Parc National des Cévennes. <https://hal.inrae.fr/hal-02824225>
- Lemeilleur, S., & Allaire, G. (2018). Système participatif de garantie dans les labels du mouvement de l'agriculture biologique. Une réappropriation des communs intellectuels. *Économie rurale*, 365(3), 7-27. <https://doi.org/10.4000/economierurale.5813>
- Lorino, P., & Tarondeau, J.-C. (2015). De la stratégie aux processus stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 231-250. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.307-328>
- Lorenzetti, L., Ricard, D., & Rieutort, L. (2024). Trajectoires et recompositions des foyers agricoles intensifs en montagne. *Revue de géographie alpine*, 112(2). <https://doi.org/10.4000/13q0w>
- Mottet, A. (2005). *Transformations des systèmes d'élevage depuis 1950 et conséquences pour la dynamique des paysages dans les Pyrénées*. [Thèse de Doctorat, Institut National Polytechnique Toulouse]. HAL. <https://hal.science/tel-02831327/>
- Nozières, M.-O., Baritoux, V., Couzy, C., Dervillé, M., Perrot, C., Sans, P., & You, G. (2018). Transformations des filières françaises de produits carnés et laitiers : la place des éleveurs en question. *INRA Productions animales*, 31(1), 69-82. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2018.31.1.2221>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). Polycentric systems for coping with collective action and global environmental change. *Global Environmental Change*, 20(4), 550-557. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2010.07.004>
- Osty, P.-L. (1978). L'exploitation agricole vue comme un système. Diffusion de l'innovation et contribution au développement. *Bulletin technique d'information*, 326, 43-49.
- Polman, N., Poppe, K. J., Van der Schans, J.-W., & Van der Ploeg, J. D. (2010). Nested markets with common pool resources in multifunctional agriculture. *Rivista di economia agraria*, 65(2), 295-318.
- Perrier-Cornet, P. (1990). Les filières régionales de qualité dans l'agro-alimentaire. Etude comparative dans le secteur laitier en Franche-Comté, Emilie Romagne et Auvergne. *Économie rurale*, 195(1), 27-33. [https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1990\\_num\\_195\\_1\\_4029](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1990_num_195_1_4029)
- Perrot, C., Landais, E., & Pierret, P. (1995). L'analyse des trajectoires des exploitations agricoles. Une méthode pour actualiser les modèles typologiques et étudier l'évolution de l'agriculture locale. *Économie rurale*, 228, 35-47. [https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1995\\_num\\_228\\_1\\_4744](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1995_num_228_1_4744)
- Piet, L., Chatellier, V., Delame, N., Jeanneaux, P., Laroche-Dupraz, C., Ridier, A., & Veysset, P. (2021). Mesurer le revenu des exploitations agricoles françaises : analyse comparée sur 15 ans d'indicateurs issus du Rica et de la MSA. *Économie rurale*, 378, 37-56. <https://doi.org/10.4000/economierurale.9402>
- Potts, J. (2018). Governing the innovation commons. *Journal of Institutional Economics*, 14(6), 1025-1047. <https://doi.org/10.1017/s1744137417000479>
- Ricard, D., & Rieutort, L. (1995). Filières agro-alimentaires et moyennes montagnes françaises. *Revue de Géographie Alpine*, 83(3), 101-114. <https://shs.hal.science/halshs-00922093v1>
- Rigolot, C., Martin, G., & Dedieu, B. (2019). Renforcer les capacités d'adaptation des systèmes d'élevage de ruminants : Cadres théoriques, leviers d'action et démarche d'accompagnement. *INRA Productions Animales* 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.20870/productions-animales.2019.32.1.2414>
- Rouquette, J.-L. (1990). Des groupes d'éleveurs sont mobilisés pour produire des références sur leurs systèmes d'exploitation. Un témoignage sur le département de l'Aveyron. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 17.
- Rouquette, J.-L. (1994). Un pays, des hommes, des produits, une race : chronique du développement agricole et rural de l'Aubrac. *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, 28.
- Rouquette, J.-L. (2019a). Témoignage 1 : notre prise en compte de la ressource locale « Herbe ». In J.-B. Borrès, C. Béranger, J. Bonnemaire, S. Devienne, P. Lacombe, & J.-L. Rouquette (Coords.), *L'Aubrac 50 ans de développement. L'élevage à la rencontre des enjeux du territoire* (pp. 618-629). Éditions de l'Aube.
- Rouquette, J.-L. (2019b). Témoignage 3 : notre façon de parler entre nous du sujet « économie » et de « valeur ajoutée sur ressources propres ». In J.-B. Borrès, C. Béranger, J. Bonnemaire, S. Devienne, P. Lacombe, & J.-L. Rouquette (Coords.), *L'Aubrac 50 ans de développement. L'élevage à la rencontre des enjeux du territoire* (pp. 650-665). Éditions de l'Aube.
- Ryschawy, J., Choisis, N., Choisis, J.-P., Joannon, A., & Gibon, A. (2014). Quelles stratégies pour un maintien de la polyculture-élevage ? Une étude des trajectoires passées d'exploitations dans les coteaux de Gascogne. In P. Gasselien, J.-P. Choisis, S. Petit, & F. Pursegile (Coords.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre* (pp. 287-304). EDP Sciences. [https://hal.science/hal-01210114/file/2014\\_Choisis\\_Ryschawy\\_Agricfal\\_1.pdf](https://hal.science/hal-01210114/file/2014_Choisis_Ryschawy_Agricfal_1.pdf)
- Schön, O. (2012). Business model modularity – A way to gain strategic flexibility? *Controlling & Management*, 56(S2), 73-78. <https://doi.org/10.1365/s12176-012-0388-4>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. *M@n@gement*, 17(2), 136-140. <https://doi.org/10.3917/mana.172.0136>
- Valadier, A., Rouquette, J.-L., Bocher, L., & Lilas, J. P. (2006). *Histoire, fondements et ressources de l'Aubrac* (Comptes-rendu d'entretiens du terroir de l'Aubrac : « vivre en Aubrac demain », Laguiole).
- Veysset, P., & Boukhriess, S. (2021). Gains de productivité et évolution de la rentabilité des élevages bovins français sur trois décennies (1988-2018). *Économie rurale*, 378, 119-135. <https://doi.org/10.4000/economierurale.9474>
- Vissac, B. (2002). *Les Vaches de la République: saisons et raisons d'un chercheur citoyen*. Éditions QUAE. <https://www.quae.com/produit/564/9782759215720/les-vaches-de-la-republique>

## Résumé

Cet article s'intéresse aux leviers individuels et collectifs de pérennisation de l'élevage bovin de montagne. L'Aubrac constitue un cas d'étude pertinent dans la mesure où il a été pionnier dans les années 1960 dans la mise en place d'un modèle de développement valorisant les contraintes du milieu comme des ressources. Il a en outre bénéficié d'un projet de recherche-action pluridisciplinaire ayant accompagné cette dynamique de développement. En nous appuyant sur quatre phases successives de collecte de données de 1964 à 2022, nous avons reconstitué les trajectoires de 33 exploitations et de 4 collectifs. À l'aide d'un cadre d'analyse systémique institutionnaliste, soulignant le rôle des règles publiques et professionnelles dans la structuration et la gestion de ressources collectives, nous avons pu étudier la coévolution entre systèmes productifs et dynamiques collectives. Nous montrons que ces dynamiques ont permis une démocratisation de l'accès aux ressources productives – génétique, connaissance, marché – et une sécurisation des trajectoires individuelles. Cette coévolution synergique continue pour la filière laitière autour de la coopérative Jeune Montagne alors qu'un essoufflement et un recentrage sur des logiques individuelles concurrentielles sont observés en filière allaitante. Ces résultats plaident pour la réactivation d'une activité suivie d'animation territoriale transversale.

**Mots clés :** systèmes d'élevage ; modèles d'affaires ; action collective ; coévolution

## Abstract

### **Lessons learned from nearly 60 years of coevolution between farms and rural communities in the Aubrac region**

*This article examines the individual and collective factors that contribute to the sustainability of mountain cattle farming. The Aubrac region is a relevant case study because it pioneered a development model in the 1960s that promoted the utilisation of environmental constraints as resources. The region also benefited from a multidisciplinary action research project that supported this development dynamic. Using data collected during four successive phases from 1964 to 2022, we reconstructed the trajectories of 33 farms and four collectives. Using a systemic institutionalist analytical framework, which highlights the role of public and professional rules in structuring and managing collective resources, we studied the co-evolution of productive systems and collective dynamics. Our findings demonstrate that these dynamics have facilitated the democratisation of access to productive resources, including genetics, knowledge and markets, while also providing greater security for individual trajectories. This synergistic co-evolution continues in the dairy sector around the Jeune Montagne cooperative, while a slowdown and refocusing on competitive individual approaches can be observed in the suckler sector. These results argue for the reactivation of an activity followed by cross-sectoral territorial coordination.*

**Keywords:** Livestock systems; Business models; Collective action; Coevolution

DERVILLÉ, M., & BOUSQUET, J. (2026). Enseignements de presque 60 ans de coévolution d'exploitations et de collectifs territoriaux sur l'Aubrac. *INRAE Productions Animales*, 39(1), 8000.

<https://doi.org/10.20870/productions-animales.2026.39.1.8000>



Cet article est publié sous la licence Creative Commons (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fr>

La citation comme l'utilisation de tout ou partie du contenu de cet article doit obligatoirement mentionner les auteurs, l'année de publication, le titre, le nom de la revue, le volume, les pages et le DOI en respectant les informations figurant ci-dessus.