

Il était une fois **la Laiterie paysanne**

Nous étions huit associés. Nous avons voulu faire transformer et vendre notre produit : un lait produit à partir de l'herbe, avec peu d'intrants.

On y a cru. On s'est battu trois ans et plus pour que cela réussisse, puis il a fallu nous rendre à l'évidence : continuer à fabriquer et essayer de vendre nos produits plus longtemps risquait trop de mettre en péril nos exploitations. La laiterie paysanne et ses yaourts Terre et ciel qui ont obtenu partout un succès d'estime très marqué, c'est du passé.

Cet échec économique, nous avons voulu l'analyser dans ces pages pour mieux comprendre, mais aussi pour rendre compte à tous ceux qui, personnes ou collectivités, nous ont aidés, et enfin pour que notre expérience serve à d'autres. Parce que plusieurs groupes se lancent dans des aventures similaires au niveau du Réseau agriculture durable et ailleurs.

Il nous semble important qu'ils identifient les écueils que nous avons rencontrés, et les points à vérifier (voir check list, page 8) quand on se lance dans une entreprise de transformation et de vente des produits agricoles.

Au-delà du sentiment d'échec toujours cuisant, nous n'oublions pas qu'il s'agit d'une réussite sur le plan humain : se grouper, mener un projet, faire face ensemble est difficile mais toujours enrichissant.

Nous avons beaucoup appris. Et nous voulons partager ce que nous savons désormais d'expérience.



L'historique

Automne 2002 :

...Contact avec le Lycée de la Lande du Breil puis étude de faisabilité qui bénéficie de l'appui du Conseil général des Côtes d'Armor, du Ministère de l'agriculture et du Feoga.

Début 2003 :

...Essai de fabrication à la Lande du Breuil : yaourts, fromage blanc, tomme, fromage pâte molle type camembert, crème dessert.

Juin 2003 :

... Premier essai de commercialisation dans les magasins.

Avril 2004 :

...Création de la SARL : la Laiterie paysanne.

A partir de juin 2004 :

...Démarrage de la production et commercialisation à partir de la Lande du Breil.

...Chacun prospecte dans les commerces, noue des contacts avec les chefs de rayon, fait déguster les produits en magasin.

...Expéditions sur Paris, Rungis

...Collaboration avec l'association Voisins de panier.

Janvier 2005 :

...Embauche de Marc, le coordinateur, et de Gilles, le fromager. Au total la laiterie emploiera 3 salariés permanents et des étudiants pour le colisage.

Printemps-été 2005 :

...Prospection méthodique des collectivités (recensement, courrier, relance téléphonique assurée par chaque associé et présentation des produits aux responsables de restaurants).

...Premier bilan économique. Demande d'une aide à la trésorerie à la Région. Demande d'un prêt d'honneur au Conseil général des Côtes d'Armor (et acceptation).

...Travail avec le Zoopôle développement.

Automne 2005 :

...Nouveau bilan économique à la demande des associés.

... Réponse positive de la Région pour une aide à la trésorerie de 55 000 € qui ne sera finalement pas activée.

Début 2006 :

...Envoi du bilan au tribunal de commerce et demande d'une procédure de conciliation

...Début des licenciements.

...Transfert de la production chez Marie Morin (Quessoy).

« Une super expérience »

« Envers et contre tout, nous avons bâti des systèmes herbe peu polluants. Nous avons fait reconnaître leurs qualités, nous en vivons correctement. Chaque jour, je me dis que nous faisons du bon boulot et qu'on peut en être fier. Mais chaque fois que le laitier vient, je regarde le fruit de tout ce travail, -ce lait produit à l'herbe, quasiment sans intrants- partir dans la « cuve commune ». Cela me fait mal au cœur ». Ainsi parle dès 1998 Patrick Le Fustec, vice-président du CEDAPA et pionnier des systèmes herbagers économes et autonomes en Côtes d'Armor. Cette impression d'un chaînon manquant, de ne pas maîtriser son produit jusqu'au bout, voire de l'abandonner (d'ailleurs, on dit « livrer ») à l'agro-industrie est alors assez largement partagée parmi les adhérents du Cedapa. Peu à peu grandit l'idée d'une valorisation du lait produit dans le respect du cahier des charges herbager.

Valoriser le lait des systèmes herbagers économes

Il y a des encouragements en ce sens : *« A l'issue du programme de recherche-action Systèmes Terre et Eau qui a permis d'étudier nos systèmes herbagers économes, Michel Journet de l'Inra nous stimulait pour faire connaître nos pratiques à travers le produit », se souvient Suzanne Dufour, du GAEC des trois sources à Hillion.*

Il y a aussi des espoirs : d'abord, cet article de Ouest France, où un cadre d'Entremont dit avoir besoin de lait d'herbe, dont il vante les qualités fromagères. Une poignée d'agriculteurs du CEDAPA rencontre prestement Entremont, en espérant déjà une plus-value : *« en dessous de 20 cts (NDLR : de franc) par litre, on ne signe rien »* plaisante l'un d'entre eux avant cette réunion. Un GIE « laitiers herbagers » se met en place à l'échelle du Réseau agriculture durable, dont fait partie le CEDAPA, toujours avec l'idée d'obtenir une plus-value pour le lait produit dans le respect du cahier des charges des systèmes herbagers économes. Une marque « agriculture durable » est également déposée sur la base du même cahier des charges. Des contacts sont noués avec des industriels laitiers, dont COOPAGRI. La crise laitière du début des années 2000, en particulier celle du lait bio, met ces tentatives en échec.

Dans la foulée du programme Stéréo, le CEDAPA et l'INRA concoctent un nouveau programme de recherche. Objectif : mieux cerner les qualités du lait produit à l'herbe en Bretagne. Résultat : ces qualités s'expriment mieux dans le beurre, en particulier sa richesse en acides gras omega 3, très recherchée dans l'alimentation actuelle. Mais le beurre, lui, n'a pas très bonne presse en diététique, surtout à cette époque.



>>> Le programme associe également Entremont : au prix de nombreuses difficultés pratiques, une petite dizaine de producteurs costarmoricains se met à livrer du lait pendant des mois à Entremont Malestroit, dans le but de transformer le lait d'herbe en un produit noble : un bon fromage d'affinage.

Mais au bout d'un an, les meules affinées par l'entreprise ne se démarquent pas suffisamment pour tenter une mise en marché.

De l'étable jusqu'à l'étal

Alors, l'idée de monter une structure de transformation fait son chemin dans la tête de quelques-uns.

Suite à une visite et au stage d'un des futurs associés, Christophe L'Hotellier, le lycée agricole de la Lande du Breil se montre très intéressé par l'idée de créer une nouvelle gamme de produits laitiers. Le lycée dispense des formations en agro-alimentaire et dispose aussi d'un laboratoire d'expérimentation et de fabrication.

Le projet se concrétise peu à peu et commence par une étude de faisabilité, pilotée par le CEDAPA, avec le soutien du Conseil Général des Côtes d'Armor, de la Région Bretagne, de l'Etat et de l'Europe.

Initialement lié au territoire du Pays de Saint-Brieuc, pour jouer la carte de la proximité, le projet s'étend vite au département des Côtes d'Armor, faute d'agriculteurs volontaires localement.

Car un projet de transformation laitière a de quoi faire peur, à cause du risque financier qu'il représente et de l'investissement en temps qu'il va demander. S'ils aspirent à maîtriser le devenir commercial de leur « lait d'herbe », les paysans du groupe souhaitent tous déléguer la transformation elle-même à des professionnels. Le groupe se met en place, animé par un désir tenace d'aller ensemble « de l'étable jusqu'à l'étal »... ou plus exactement de la prairie à l'étal.

Une sacrée qualité, une sacrée éthique

La mise au point puis la fabrication des produits sont assurées par la Lande du Breil, près de Rennes. Cette structure pédagogique et expérimentale a permis d'élaborer rapidement des produits de très grande qualité, à partir de critères définis ensemble : un produit le plus naturel possible, sans conservateur, sans OGM, des confitures artisanales pour les yaourts aux fruits et de l'extrait naturel de vanille pour les crèmes dessert. Ces contraintes vont entraîner des coûts supplémentaires, des difficultés technologiques de fabrication et de conservation qui impliqueront des exigences très fortes en terme de transport et de durée de vie des produits.



L'idée

«Faîtes connaître vos pratiques à travers le produit. »

Michel Journet, Inra.

L'historique (suite et fin)

Fin mai 2006 :

...Problèmes de qualité des produits. ...Arrêt de la transformation.
...Fin du licenciement des trois permanents.

Juillet 2006 :

...Licenciement du dernier salarié.

Début septembre 2006 :

...Demande de dépôt de bilan au tribunal administratif avec liquidation judiciaire.

>>>



Un travail est engagé avec un graphiste, pour définir l'image et l'emballage du produit. Ainsi naît l'appellation et la marque *Terre et Ciel* (voir les détails page 9).

Un premier essai de commercialisation est tenté en juin 2003 sur une dizaine de magasins. « *Une vraie catastrophe* », se souvient Suzanne. La stabilité des produits



Le Groupe facilite, le groupe handicape

L'aventure de la laiterie est collective. Si cette dimension collective apporte beaucoup. Elle tend aussi des pièges dans lesquels il est très facile de tomber quand on monte une entreprise issue d'une démarche associative.

Dans le groupe, il apparaît d'emblée que les objectifs de chacun ne sont pas identiques. Dès le début, deux tendances coexistent, comme le résume Suzanne Dufour : « *des personnes militantes, en recherche de reconnaissance, qui voient dans la laiterie un projet de long terme pour valoriser les modes de production de l'agriculture durable ; d'autres en ont une vision économique plus immédiate : ils en attendent rapidement des résultats financiers concrets* ».

« *L'équilibre n'était pas trop mal, commente-t-elle en se plaçant dans le premier sous-groupe, nous trop militants et certains plus pragmatiques* ».

Faut-il encore réussir à cultiver la synergie entre ces tendances. Sur certains choix, comme la stratégie de commercialisation, le groupe multiplie les débats sans jamais trancher de manière unanime. C'est donc la majorité qui décide : difficile alors de recueillir l'adhésion des autres dans l'exécution des décisions. Mais tous sont animés par le souci permanent de ne « *pas casser le groupe* ».

« *Aurions-nous dû trancher dès le départ entre ces deux tendances ?* » s'interroge encore Patrick Thomas, associé de Plouguenast.

Le groupe, catalyseur d'énergies

Le collectif joue pleinement son rôle en matière de foisonnement d'idées et de catalyseur d'énergies... mais il n'aide pas à trier les vraies bonnes idées, ni à fixer les priorités.

Durant la phase de l'étude de faisabilité, le groupe constitue une commission du Cedapa, avec un animateur à plein temps, Marc Morelle. A l'issue de l'étude, la SARL se monte et embauche Marc, qui continue à prendre en charge l'animation du groupe : « *On était huit à lui téléphoner, tous enthousiastes, tous pleins d'idées* ». Résultat : trop de temps salarié passé au téléphone, au détriment de démarches commerciales ! « *On aurait dû se gérer nous-mêmes* », constate Suzanne. Mais personne n'a vraiment envie de prendre en charge cette animation, de peur de voir son emploi du temps, déjà bien rempli, déborder de toutes parts.

« *On a perdu beaucoup de temps à prendre des décisions, complète Martine Le Fustec, associée de Plouaret. Chacun avait sa sensibilité. On a eu du mal à passer de l'étude de faisabilité à la conduite de l'entreprise. On n'a pas été assez réactifs.* »

Et il faut aussi assurer à la ferme, qui reste l'activité principale... et la seule source de revenu.

Le pilote dans l'avion, passage obligé

Le groupe dilue les responsabilités : « *Plus la responsabilité est diluée, moins on a d'obligation, et moins on y met les moyens* ».

Cette dilution a deux conséquences : d'abord amener le groupe à prendre des décisions peu judicieuses, alors que chacun, individuellement, aurait exclu de tels choix sur sa ferme. Ensuite, reporter des décisions importantes, quand les avis divergent, alors que la rapidité est essentielle en entreprise.

« *Quand tu es en groupe sur un métier que tu ne connais pas, tu as tendance à écouter ceux qui ont l'air d'en savoir plus que toi. Tu penses implicitement que celui qui en parle mieux est plus compétent que toi. Tu te laisses un peu perturber. Le dernier qui a parlé n'est pourtant pas forcément celui qui a raison. Tu perds un peu ton libre-arbitre* » analyse Suzanne.

La nécessité d'un gérant paysan (en fait deux co-gérants) de la laiterie finira tout de même par s'imposer : « *Il faut un pilote dans l'avion* ».

Et pour ce pilote, il faut une contre-partie du temps passé -être payé pour un travail donne une obligation de résultat-, et une solide formation.

Un manque de gestion au quotidien

L'équipe de la Laiterie paysanne a les yeux rivés sur le volume vendu, plutôt que sur la rentabilité par produit et par livraison, -un comble pour des agriculteurs du Cedapa !- Ils livrent des yaourts au prix standard alors que les coûts de transport dépassent parfois le montant de la vente. Les paysans répugnent à mettre en place des prix différenciés en fonction des volumes livrés et de la distance ; ils n'y parviennent que tardivement.

La fabrication de fromage blanc a été poursuivie alors qu'elle n'était pas rentable, parce qu'elle demandait trop de temps au fromager.

« *Il fallait 15 000 pots par semaine pour rentabiliser. Mais on n'a eu que trop tard les comptes avec les charges réelles, et non pas estimées* ».

De fait, personne ne s'occupe vraiment de la gestion quotidienne de l'entreprise : « *Il faut suivre les comptes à la semaine. On a pris trop tard conscience de cette nécessité. On attendait trop des comptables. Et puis ... nous étions tous des « bleus », à part le fromager* ».

>>> n'est pas encore au top, le transport se fait dans des glacières, et la chaîne du froid est très difficile à respecter d'autant que c'est l'été de la canicule.

Ce raté sert de prise de conscience et induit des recherches complémentaires à la Lande du Breil, en particulier sur les tests bactériologiques et sur les dates limites de consommation (DLC). Un travail long (la commercialisation ne reprendra qu'un an plus tard), mais payant : les yaourts sur lit de confiture (fabriquée au CAT de Carentoir) seront primés dans des concours gastronomiques. « *Là, on avait un produit avec une sacrée éthique et une sacrée qualité*, raconte Serge Robin, associé de Laurenan. *Carentoir, la Lande Du Breil et le CEDAPA : cela faisait une bonne équipe pour la qualité* ».

Parallèlement, les 8 producteurs montent une SARL, la Laiterie Paysanne, qui voit le jour en avril 2004. Un choix de raison plus que de cœur : cette forme juridique permet de protéger la ferme de chacun quoiqu'il arrive ; elle présente un fonctionnement collectif qui convient aux membres de la Laiterie, devenus « actionnaires ». Ils travaillent les statuts, le règlement.

A partir de l'automne 2004, la SARL Laiterie paysanne se lance : c'est la fin de l'étude de faisabilité et le début de l'entreprise. Elle embauche des jeunes pour le colisage, puis Marc, l'ex-animateur du CEDAPA chargé de la valorisation, et Gilles le fromager.

Elle se donne une stratégie commerciale en direction de quatre cibles : les collectivités, le commerce local de proximité (dont la grande distribution), les épiceries, mais aussi les grossistes parisiens, les circuits courts locaux dans des magasins de producteurs ou via les systèmes de paniers.

Les huit producteurs s'investissent énormément dans le démarchage et la prospection. Le volume vendu progresse.

Mais le partenariat du début commence à montrer ses limites : la Lande du Breil est un établissement pédagogique et expérimental, peu adapté aux exigences de montée en

>>>



Bonne surprise

« *Un des enseignements de notre expérience, c'est qu'il y a une place pour de bons produits laitiers herbagers. Notre démarche de paysans a séduit. Pour nous c'est une bonne surprise.* »

Pierre-Yves Aignel.

>>> puissance du volume vendu. L'éloignement du centre de fabrication, la dispersion des producteurs est de plus en plus perçue comme le gros handicap de la démarche en termes de temps et de coût. Le premier bilan au printemps 2005 met en évidence une situation déjà difficile. Le risque encouru est palpable, mais les associés décident de poursuivre et réinjectent de l'argent.

Changement de cap difficile

Dès l'automne 2005, la Laiterie connaît des difficultés de trésorerie. Les paysans demandent au comptable un résultat intermédiaire de l'exercice. Le constat est sans appel : l'activité n'est pas rentable en l'état. Trop de charges, en particulier charges de personnel et de transport, pas assez de ventes. Les huit agriculteurs réagissent vite, changent de cap. >>>

La commercialisation, élément-clé

« Les produits laitiers frais ne sont pas des produits faciles, commente Martine le Fustec. Ils sont périssables, ne dégagent pas beaucoup de valeur ajoutée. » Le volet commercialisation doit donc être particulièrement « soigné ».

La bonne volonté ne suffit pas

La laiterie vise d'abord les grandes surfaces, pour vendre en quantités, et les commerces locaux. Pour Serge Robin, le local, « c'est un passage obligé de la démarche ; tu commences chez toi ». L'accès aux grandes surfaces se joue « en fonction du gérant ». « Mais on arrive à y entrer à nos prix ». La difficulté en magasins n'est pas d'entrer... mais de rester. « On a eu un carnet d'adresses de 150 magasins, mais il en est resté peu. On a été des bons démarcheurs, mais de mauvais gestionnaires de clientèle. Mieux vaut avoir 20 bons clients et bien les suivre, constate Serge Robin ; l'idéal est d'y faire une animation tous les trois mois. »

« Il faut aussi aller voir et revoir comment ça se passe, ajoute Pierre-Yves. Le placement de tes produits est aussi lié au relationnel que tu as avec le chef de rayon. » Et le placement des produits est déterminant pour la vente.

Rejoindre des circuits existants

Côté commerce local, l'accueil est excellent, mais « il y a trop de frais de transport pour livrer les petits magasins. Ce serait possible à envisager dans le cadre de circuits logistiques existants ou en regroupement avec d'autres producteurs ».

« S'il y a une place pour de tels produits et ces modes de commercialisation, on a appris qu'il n'y en avait pas pour l'amateurisme, ajoute Patrick Thomas. La bonne volonté et le travail ne suffisent pas. Il faut savoir s'entourer dès le départ de gens expérimentés, qui connaissent déjà bien le milieu de la distribution et des produits laitiers, essayer de démarrer petit pour mieux maîtriser chaque étape de la croissance »

Les collectivités, créneau prometteur

En revanche, la vente directe, en particulier à travers les systèmes de paniers, fonctionne bien. Cela constitue une clientèle fidèle et simple à gérer. Et c'est un débouché qui a du sens, par rapport aux objectifs des paysans.

Mais les collectivités (restaurants scolaires, d'entreprise, d'administrations), apparaissent comme le créneau le plus porteur : les quantités livrées permettent de limiter les frais de transports, et parfois de conditionnement, en proposant du yaourt en seau plutôt qu'au pot. Seul problème, le temps de réaction des collectivités est lent : « il a souvent fallu six mois entre le premier contact et la concrétisation ».

« On aurait peut-être dû prospecter les collectivités avec des échantillons, à l'issue de l'étude de faisabilité. Ensuite, quand on avait des marchés, on pouvait se lancer dans la production », propose Suzanne Dufour.

L'approche des collectivités peut être d'autant plus longue, que certaines ont délégué à des prestataires privés l'approvisionnement et la réalisation des repas. La procédure d'entrée des produits est très administrative, mais pas impossible.

Sur la région parisienne, la laiterie paysanne en est restée au stade des balbutiements. Les yaourts sont entrés dans l'enseigne du « Bon Marché » : « C'est une carte de visite, étant donnée l'image de l'enseigne. Dans ce cas, on a intégré le prix du transport dans notre prix de vente. » D'autres possibilités s'ouvraient en particulier auprès de collectivités parisiennes, pour des volumes importants. « On était huit fermes dans le projet, soit 2 millions de litres de lait : il fallait donc un peu de quantité ».

« Vendre 8000 pots par semaine on y arrivait, dit Martine Le Fustec. Il y avait un vent porteur, les politiques locaux nous soutenaient, on avait accès aux collectivités. Il aurait fallu partir sur ce possible et caler les charges en fonction : ne pas trop embaucher, avoir dès le départ une fabrication en Côtes d'Armor... »

« Un des enseignements de notre expérience, c'est qu'il y a une place pour de bons produits laitiers herbagers, positive Pierre-Yves Aignel. Notre démarche de paysans a séduit. Pour nous c'est une bonne surprise. »

Malgré l'échec économique de la laiterie, le bilan est donc loin d'être négatif.

>>> Ils décident d'abandonner le fromage blanc : certes, il est le produit phare de la gamme, il satisfait une demande mais coûte vraiment trop cher à produire en petites quantités.

« *Le cas du fromage blanc est typique, explique Pascal Salaün, associé de Ploubezre : son élaboration demandait deux fois plus de temps au fromager que les yaourts et on en avait parfois pour plus cher de vanille que de lait !* »

Le groupe envoie le bilan de la Laiterie au tribunal de commerce et demande une procédure de conciliation.

Les huit paysans cherchent désormais à sous-traiter la fabrication à une entreprise laitière locale, afin de réduire les frais de transport et de personnel. Ils trouvent l'entreprise Marie Morin à Quessoy. Les premiers contacts sont encourageants. L'entreprise prend le risque.

Mais là surgissent des problèmes de qualité des produits. Précisons que la Laiterie paysanne débarque dans l'entreprise de Quessoy alors qu'elle est en pleine restructuration avec succession à la clé : « *Il nous fallait rapidement trouver un industriel à proximité. Mais c'était le plus mauvais moment pour eux : l'entreprise n'avait pas la disponibilité nécessaire pour nous recevoir et surtout pour travailler avec nous sur la fabrication de nos 10 000 pots de yaourts qui n'avaient pas grand chose à voir avec les 200 000 qu'elle produisait déjà, analyse Patrick Thomas, producteur associé de Plouguenast. Alors, on a eu le sentiment de retomber dans une dépendance, de renoncer à ce qu'on défend* ». A savoir l'autonomie des paysans.

Au final, ce ne sont pas les seuls problèmes financiers qui auront raison de la laiterie, mais le difficile passage de la fabrication expérimentale, à la Lande du Breil, à la fabrication chez le nouveau prestataire costarmoricain.

Ces difficultés finissent par décourager les huit paysans. Usés par quatre ans de travail acharné, ils jettent l'éponge.

Fin de l'histoire. Grosse déception. 10 000 à 15 000 euros par exploitation engloutis dans l'aventure.

Reconnaissance

Les salariés licenciés retrouvent du travail rapidement. L'équipe accuse le coup, d'autant que le pari semble loupé de peu : les ventes augmentaient, le marché de la restauration collective s'ouvrait, et le programme Appétit de promotion des circuits courts démarrait en Côtes d'Armor.

« *Je ne regrette rien, confie Patrick Thomas. J'ai beaucoup appris et c'est un enrichissement de ce point de vue-là. Si cela ne nous sert pas, cela servira à d'autres. Mais dans l'avenir, je ne me vois pas repasser autant de temps à construire quelque chose du même genre. C'est un investissement très lourd sur le plan personnel. Quand tu es sur un projet pareil, tu n'es*

Le vrai patron...

« ***Le vrai patron, c'est le résultat. Ce sont les chiffres. Surtout au début.*** »

Suzanne Dufour.

Bio, pas bio ?

« ***Dans une démarche commerciale, être en bio facilite sûrement les choses au niveau de l'identification du produit et du producteur. On a toujours du mal à être identifiés. Cela demande toujours des explications longues.*** »

Patrick Thomas.

« ***Tant qu'on reste au niveau local, cela marche largement aussi bien qu'en bio. J'ai eu souvent affaire à des consommateurs qui disaient que le bio était plus cher pour une qualité parfois moindre.*** »

Serge Robin.

>>> *plus chez toi, cela crée des problèmes sur la ferme, ce n'est pas facile à vivre pour la famille. On ne peut pas continuellement vivre en sur régime. »*

Pas de regret non plus pour Serge Robin. Il était pourtant de ceux qui auraient voulu repartir. *« On a bien fait d'arrêter, concède-t-il aujourd'hui. En continuant comme cela, on aurait laissé beaucoup plus de billes : l'an dernier j'ai perdu dix veaux par manque de présence sur la ferme. Cette année, je n'en ai pas perdu un ! »*

Serge n'a pas non plus perdu son enthousiasme dans l'affaire: *« C'était une super expérience. On a eu des contacts géniaux avec les consommateurs qui aimaient vraiment nos yaourts. Cette reconnaissance de notre travail était vraiment touchante. Le monde paysan lui, est resté plus réticent. Il ne faut pas compter sur lui. Quant au déficit, on va l'amortir sur deux, trois ans. Et pour l'avenir, quand je devrai céder mon exploitation, j'aimerais donner la priorité à un jeune qui part sur un projet de transformation. »*

>>>

Check list

Quelques points incontournables

dans une démarche de transformation-commercialisation collective

Ces facteurs de réussite font consensus au sein du groupe. Mais la liste n'est sans doute pas exhaustive et à adapter à chaque situation.

. trouver quelques bons partenaires pour les domaines où le groupe ne dispose pas de compétences professionnelles, que cela soit pour le suivi de l'entreprise, la transformation et la commercialisation...

> Des réseaux associatifs tels EGEE (cadres retraités) peuvent être d'un grand secours. Les structures d'accompagnement des jeunes entreprises ne manquent pas, comme Zoopole développement en Côtes d'Armor, ou Côtes d'Armor Développement.

> Les pépinières d'entreprises peuvent permettre de démarrer un atelier de transformation, en attendant de devenir plus autonome. Elles offrent parfois des services administratifs.

Souvent soutenues par les collectivités locales, ces structures fournissent un travail de qualité à moindre coût.

> Il est sûrement idéal de sous-traiter la fabrication pour se concentrer sur la commercialisation. Dans ce cas, il s'agit de trouver le prestataire convaincu et au fait de l'histoire du groupe, si possible un industriel à taille humaine... autant dire la perle rare.

Ne pas non plus multiplier les partenariats, au risque de se y perdre. Le choix de partenaires s'effectue sur l'efficacité, les tarifs, bien sûr. Il est aussi affaire de *feeling*.

. démarrer petit et local :

> jouer autant que possible la carte de la proximité aussi bien dans la collecte que dans la commercialisation. Les relations régulières sont facilitées, les coûts de transports amoindris.

> créer un outil coûte très cher et est difficile à envisager sans avoir l'assurance des produits qui vont marcher : s'il le faut tout de même, s'il n'est pas possible de sous-traiter une part ou la totalité de la fabrication au départ, ne pas le surdimensionner.

. doter le groupe d'un gérant impliqué dans le projet

l'associé d'un GAEC impliqué dans le groupe par exemple,

ou une personne extérieure dotée d'une expérience approchante dans l'agro-alimentaire.

> Dans tous les cas, le salaire du gérant doit être indexé sur les résultats de l'entreprise.

> Ne pas lésiner sur la formation du gérant si besoin : techniques de transformation, commercialisation, sécurité, normes...

> Ne pas manquer de matériel de gestion : ordinateurs, logiciels,

. suivre les comptes à la semaine par produit et par client

> pour chaque produit et chaque livraison, connaître le prix de revient hors logistique et affecter les coûts de transport réels à chaque livraison. Ne pas hésiter à abandonner un produit qui ne marche pas.

> se donner un tableau de bord facile à réactualiser avec des ratios-clés (part de la main d'oeuvre dans le chiffre d'affaire) et un outil de devis. Des outils sont disponibles sur demande au Cedapa.

>>> Une solution pour installer des jeunes sur de petits volumes de production

Pierre-Yves Aignel, de Plessala, est également de ceux qui y croient toujours... « mais pas avec des volumes de production comme on a actuellement : c'est utopique de penser qu'on peut transformer et vendre 300 000 litres de lait du jour au lendemain. De toutes façons, cela ne correspond pas à notre idéal. Cela peut même nuire à notre travail et à notre image de producteurs, parce qu'on ne peut pas être présent à la fois sur la ferme et sur l'entreprise de manière efficace : pour ma part j'allais au casse-pipe si on avait continué l'expérience de la laiterie.

Par contre, je continue à penser que des ateliers de transformation et de vente mis en place à deux ou trois sont une solution pour installer des jeunes sur de petits volumes de production... Dans le contexte actuel où tout nous échappe et où le « produire pour produire » manque de sens, je suis convaincu que de tels projets peuvent motiver des jeunes pour l'agriculture... En tout cas, j'ai envie de voir ce genre de pari réussir. C'est pour cela qu'il faut échanger sur les enseignements de nos différentes expériences. »



Si la laiterie paysanne, c'est fini...

La marque « Terre et Ciel » existe toujours

La marque «Terre et Ciel» et son logo le nuage appartiennent au CEDAPA et sont utilisables par tout adhérent.

La marque «Terre et Ciel» et son logo le nuage ont été créés au cours de l'étude de faisabilité d'une filière de lait durable, par le groupe de paysans qui a ensuite monté la

Laiterie paysanne. L'objectif est de disposer d'un logotype pour les produits de l'agriculture durable, qui sont ainsi directement identifiables par le consommateur.

Le nuage symbolise le ciel, la pureté, mais aussi le temps qu'il fait : cette relation avec le climat et la nature caractérise l'agriculture durable. Le ciel c'est aussi l'eau, la pluie. Le ciel où l'on guette les nuages pour savoir si l'herbe va être arrosée ou si le foin est à rentrer. Le nom rappelle que les paysans durables regardent le ciel, et ont les pieds sur terre, travaillent en lien avec le sol, mais aussi plus largement avec leur territoire.

La marque et le logo sont utilisables par tout adhérent du Cedapa qui souhaite valoriser ses produits, que ce soit au niveau individuel ou collectif, et qui respecte son cahier des charges:

- Produire selon le cahier des charges « système herbager »

- Pas de contraintes spécifiques sur la transformation, mais une incitation à s'approvisionner dans les circuits locaux et/ou du commerce équitable

- Garder éthique et sens dans la commercialisation (proscrire les politiques de prix cassés, éviter le référencement chez un seul distributeur)

- Se servir des produits pour communiquer sur l'agriculture durable, s'engager à parrainer d'autres groupes locaux, mettre en commun ses références...

A noter que la mise à disposition de la marque à tout producteur est gratuite les cinq premières années.

De la ferme à l'entreprise commerciale, un fossé à franchir

Avec son associé, Roland Briens a créé et développé une imprimerie aujourd'hui basée à Plérin en essayant de toujours proposer des produits que les autres ne font pas. Très intéressé par la démarche de la Laiterie paysanne, il est intervenu auprès de ses membres, apportant son regard et ses méthodes de chef d'entreprise. Son point de vue sur l'aventure de la Laiterie paysanne.

Comment avez-vous été amené à intervenir dans l'aventure de la Laiterie paysanne ?

Roland Briens : Je suis intervenu à titre amical. Certains des agriculteurs impliqués sont des amis de longue date. Et le côté emblématique de la démarche me plaisait : cela sortait de l'ordinaire, c'était dans l'air du temps, cela correspondait à un besoin du consommateur et à une envie de producteurs. Je voyais dans leur volonté de se démarquer des similitudes avec la création de *J'imprime*, l'entreprise que j'ai montée avec mon associé.

Aujourd'hui, avec un peu de recul, quel regard portez-vous sur la démarche des producteurs de la Laiterie paysanne ?

Ce que je veux dire d'entrée, c'est que je leur tire vraiment mon chapeau. C'est un échec économique, mais ils ont surmonté ensemble des obstacles incroyables. Je suis bien placé pour savoir ce qu'une telle démarche représente d'énergie. Je leur dis bravo. Mais à leur place, je n'aurais pas arrêté : tous les indicateurs n'étaient pas dans le rouge. Je crois qu'à un moment, la lassitude s'est installée. Je peux comprendre.

Lorsque je suis intervenu, les difficultés étaient déjà bien présentes. Au début, je ne comprenais pas trop ces problèmes économiques. Je ne savais pas que les produits laitiers étaient si fortement concurrencés et à faible valeur ajoutée, qu'ils se vendent moins en été, etc. Je n'avais pas regardé le marché de près. Puis, j'ai vite senti que le projet pouvait capoter et j'avais envie d'aider mes amis, de leur apporter ce que je connais.

En quoi a consisté votre intervention ?

Je me suis attardé sur les tableaux de bord. Il n'y en avait pas d'efficace à la Laiterie paysanne. Il y avait de multiples interlocuteurs mais aucun outil commun qui permette à tous de comprendre le fonctionnement économique du projet. Des choses toutes simples manquaient, à commencer par le calcul du prix de revient réel. Comment établir un prix de vente, faire un devis sans cela ?

Il leur fallait un outil de gestion de chef d'entreprise à consulter chaque matin. On l'a créé. On est arrivé à un outil élaboré qui existe toujours : prix de revient en fonction du volume, prise en compte des frais de transports... Cet outil serait à améliorer. Mais il existe. Il est disponible pour d'autres groupes.

Il nous a permis de constater que les produits étaient vendus souvent en dessous de leur prix de revient, parce que le prix de vente était établi sur la base d'un prévisionnel de volume vendu jamais atteint.

On a organisé une réunion à *J'imprime*. Ma légitimité pour intervenir de la sorte n'était pas évidente, mais j'ai tiré la sonnette d'alarme : « Vous allez dans le mur ». Il s'agissait de remobiliser tout le monde. On s'est revus régulièrement ensuite mais c'était déjà trop tard : ils n'avaient plus les leviers économiques suffisants pour rebondir, la lassitude grandissait : ils s'étaient énormément donnés, ils s'étaient mobilisés personnellement et sans compter. Pour eux, c'était un coup de massue de percevoir qu'après tous leurs efforts, il fallait se

relancer, augmenter le volume vendu, augmenter le prix de vente... A un moment, ils n'ont plus eu envie.

Peut-on identifier clairement les problèmes rencontrés ?

Oui, en tout cas je peux donner mon avis, sans porter aucun jugement. Dans cette entreprise, tous les membres avaient de fait une double activité. Ils sont paysans et ont voulu devenir en même temps « industriels ». Premier point : ce n'est pas possible de lancer une telle entreprise sans y être à 150 %. Et les associés de la laiterie paysanne ne le pouvaient pas. Cela leur a nuï sous l'angle commercial et pour les choix stratégiques.

Deuxième point : la démarche collective. Autant elle est intéressante et motivante dans la conception et la mise au point du projet, autant c'est un frein dans la gestion quotidienne. Il faut distinguer ce qui est de l'ordre de la démarche collective et ce qui est de l'ordre du fonctionnement de l'entreprise.

Ces deux points renvoient à une évidence : il faut nommer un gérant. L'idéal est qu'un des associés impliqués s'y consacre à plein temps. Les agriculteurs de la laiterie paysanne ont essayé de déléguer, de répartir, mais ce n'est pas possible : il y a trop de décisions à prendre au quotidien. La gestion quotidienne ne peut pas être collective. Pour Marc, le salarié chargé de la laiterie paysanne, on peut imaginer la complexité d'avoir eu à consulter en permanence, six, voire dix interlocuteurs. Dans un contexte de démarrage, c'est autant de temps et d'énergie perdus. Au quotidien, il faut un seul interlocuteur, qui bien sûr rend des comptes chaque semaine ou quinzaine par mail.

De plus, dans une démarche collective, on ne peut empêcher que les degrés de motivation soient différents : chacun a une histoire et des attentes différentes par rapport à la Laiterie, la réalité économique des uns et des autres n'est pas la même. En cas de difficulté, plus on est nombreux, plus c'est difficile de tous se motiver sur la prise de risques et les assumer.

Quels conseils pour d'autres groupes qui se lanceraient ?

Au début, il faut essayer de sous-traiter la fabrication. Cela donne le temps de voir et de mieux cerner comment construire l'outil industriel. On ne peut savoir au début quel sera l'outil qui conviendra.

Sous-traiter permet de dégager les leviers financiers pour la partie commerciale qui est capitale. Il vaut mieux avoir à payer 1 gérant + 3 commerciaux plutôt qu'un cadre et trois salariés en production. Autant que possible, il faut moduler la masse salariale aux ventes, ce qui est possible avec des commerciaux et un gérant, pas avec un cadre et des ouvriers.

Il faut aussi se souvenir que la vraie rentabilité vient quand même du volume. Sur de tels produits à faible valeur ajoutée et forte concurrence, où le prix ne peut être augmenté sans limites, le seuil minimal de volume vendu est quand même assez élevé.

N'y a-t-il pas aussi un problème de culture : agriculteur et entrepreneur commercial, c'est différent, non ?

La culture et les réflexes du chef d'entreprise ne s'intègrent pas du jour au lendemain, c'est sûr. L'agriculteur sait maîtriser son outil de production mais le marché en lait n'est pas concurrentiel. Un producteur sait à peu près ce qu'il va toucher en fin de mois.

Mais il n'a pas de temps pour apprendre ce qu'il faut pour devenir industriel et commercial : il faut qu'il se fasse accompagner. Les retraités du réseau EGEE, le Centre des jeunes dirigeants, etc. peuvent aider.

Et dernière chose, ne jamais considérer le salaire du gérant comme une charge mais comme un investissement. Il faut lui faire confiance, ne pas l'embêter dix fois par jour, juste caler des points réguliers. Il faut lui permettre d'être à 150% dans son activité.

Et puis, ne pas se décourager : il y a un marché pour de tels produits. Tous ceux qui ont mangé des yaourts *Terre et Ciel* les ont aimés.

Point de vue

La laiterie paysanne vue de la planète « entreprise »

Sébastien Sergeant accompagnait à l'époque des entreprises novatrices de moins de trois ans pour Zoopole développement. Il porte un regard sans concession sur l'expérience de la Laiterie paysanne. Le regard du monde de l'entreprise.

Comment avez vous été amené à travailler sur le projet de la Laiterie paysanne ?

Sébastien Sergeant : C'est suite à une demande d'aide financière de la Laiterie paysanne auprès de la collectivité : le Conseil général des Côtes d'Armor a sollicité Zoopole développement pour réaliser un diagnostic et un suivi de cette jeune entreprise. Dès la première réunion de travail, j'ai pris contact avec la Laiterie et avec ses chiffres...

Votre première réaction ?

Malgré de multiples efforts commerciaux et une bonne appropriation du produit auprès des distributeurs, les volumes et les marges générées n'étaient pas suffisantes pour couvrir l'ensemble des frais de structure. Je leur ai dit : « *Si vous continuez comme cela, dans cinq mois vous êtes morts !* »

Un peu abrupt, non ?

L'entreprise perdait environ 10 000 €/mois. Les chiffres parlaient d'eux-mêmes ! L'objectif premier des actionnaires était de valoriser leurs produits. Générer du résultat

financier n'était qu'un but secondaire. C'est ainsi que des investissements matériels et surtout humains ont été faits avant même d'avoir gagné les premiers euros !

De plus, pour chaque commande, une analyse fine était nécessaire : « *Livrer un petit nombre de pot de yaourts dans une supérette du centre Bretagne est beaucoup moins rentable que d'approvisionner un hypermarché* ».

Sur cet aspect, j'ai observé un véritable fossé culturel : les actionnaires souhaitaient avant tout rendre leur produit disponible à tous... au détriment des marges commerciales. Un tel objectif n'est pas inconcevable, mais il faut d'abord que l'entreprise gagne de l'argent !

Comment expliquez-vous que les initiatives individuelles de transformation et de vente des produits de la ferme ont des chances de réussir, alors que les démarches collectives échouent très souvent ?

« *Collectif* », vous avez prononcé le mot qui pose problème à mes yeux. Suzanne et Christophe assuraient une co-gérance. Il manquait un véritable dirigeant, unique, pour « donner le tempo ».

Votre conception du dirigeant ?

Il porte quatre casquettes : celle de manager, celle de commercial, celle de technicien et celle de gestionnaire.

Côté commercial, la Laiterie a recruté Marc, animateur Cedapa à l'époque. Il a réalisé un travail fantastique, mais il n'avait pas de cursus commercial qui lui aurait permis d'avoir une vision à plus long terme. Et sur ce type d'entreprise, je pense que les dirigeants et surtout les salariés doivent être intéressés aux résultats : c'est « *faisons un pari ensemble. On va beaucoup travailler pour le gagner. Si on réussit, ça va très bien marcher pour vous.* »

Côté Management, L'entreprise appartenait à tout le monde, donc « à personne ». Un « doux » consensus s'était installé, sans qu'il ait de réponse à la question « *qui rend des comptes à qui ?* »

Côté technique, le financement de la partie production est toujours un problème : les

investissements initiaux sont souvent onéreux. Et si on regarde bien, le projet s'est arrêté à cause d'un problème technique : Le sous-traitant n'a pas réussi à produire les yaourts similaires à ce que la Laiterie faisait auparavant. Il aurait probablement fallu anticiper cette mutation.

Côté finances, le projet était suffisamment bien dimensionné pour aller à son terme. Les collectivités locales s'y sont fortement investies.

A mon avis, les actionnaires avaient une vision agricole de la problématique : c'était « *valoriser le bon minéral de nos fermes et nos façons de le produire.* »

Une vision économique aurait plutôt été de dire : « *Valoriser les produits et l'agriculture au travers de notre gamme, c'est sans doute possible, mais ce sera la cerise sur le gâteau. Pour y parvenir, il faut d'abord gagner de l'argent.* »

Qui auriez-vous vu en dirigeant d'une telle entreprise ?

L'idéal aurait été d'avoir un bon technicien qui maîtrise la production laitière transformée et qui possède surtout une très bonne connaissance du marché. Je connais d'autres entreprises qui ont très bien réussi sur ce schéma. Elles sont montées en puissance petit à petit et leurs dirigeants ont très bien appréhendé dès le départ les étapes de leur développement : « *Dans cinq ans, voilà où nous en serons* ».

Quel enseignement tirez-vous de cette expérience ?

De toutes les entreprises que j'ai accompagnées, c'est la première qui échoue.

Il me reste une pointe d'amertume car la fin de cette entreprise s'est soldée sur un problème technique qui restait selon moi surmontable par d'autres moyens.

Mais l'échec n'est que relatif : ils ont réalisé un travail fabuleux. C'était, je crois, une aventure humaine fantastique pour eux. Et j'ai été très heureux de les rencontrer. Ils m'ont notamment permis de vivre des moments de convivialité uniques et je les en remercie.

Points de vue

Trouver un partenaire pour fabriquer un bon produit

L'avis de Suzanne Dufour, cogérante de la Laiterie Paysanne.

Suzanne Dufour : On nous avait fait peur avec la commercialisation, mais c'est finalement la fabrication qui a flanché. C'est évidemment la partie clé de la transformation : d'abord faire un bon produit. Car notre expérience a prouvé que commercialement il y a de la place pour de bons produits locaux de qualité.

Et fabriquer un bon produit laitier, c'est compliqué. Je reste convaincue que le développement d'une filière d'agriculture durable peut passer par des partenariats avec des professionnels, et pas seulement par de la transformation à la ferme. Cela

signifie de déléguer une partie du projet de transformation, tout en gardant la maîtrise globale du projet.

Mais les agriculteurs doivent aussi s'investir dans la fabrication, même s'ils ne la font pas eux-mêmes. Ils doivent pouvoir comprendre comment ça fonctionne pour être capable de prendre les bonnes décisions.

Dans notre cas, le fait de transformer à la Lande du Breil, près de Rennes, le dimanche soir, car c'était le seul moment de disponibilité de l'outil, n'a pas facilité notre apprentissage. C'est sans doute pour cela que nous avons compris tardivement qu'il fallait arrêter le fromage blanc, trop coûteux en main d'oeuvre. C'est aussi en y allant que j'ai compris que le traitement du lait par microfiltration n'était pas un process adapté.

Même si cette fois ça n'a pas marché, je crois toujours à la démarche de groupe. Parce que j'aime bien la complémentarité de compétences qu'on y trouve. Le collectif, c'est dynamisant, c'est créatif ; ça génère du contact de fil en aiguille.

Ensuite un projet collectif n'a pas la même dimension politique qu'un projet individuel. La demande des collectivités pour des



Le yaourt nature de la laiterie paysanne a reçu le trophée d'or de la gastronomie bretonne.

produits locaux de qualité émerge. Aujourd'hui, l'agriculture durable n'a aucun moyen de répondre à cette sollicitation. Dans l'avenir, quelle lisibilité aura l'agriculture durable si nous ne pouvons fournir des produits ?

Points de vue

Avec le recul ...

L'avis de Marc Morelle, ex-animateur CEDAPA, puis salarié responsable de la Laiterie paysanne.

Marc Morelle : Pour réussir ce genre de projet, il faut que l'atelier de transformation soit placé derrière la salle de traite ; il faut une main d'oeuvre familiale ou "gratuite" pour démarrer, et n'embaucher que lorsque le chiffre d'affaires est là, estime Marc Morelle. Rien de bien nouveau, mais c'est l'entonnoir par lequel tous les entrepreneurs sont passés au démarrage. Nous, on a grillé une étape.

Alain Morin, de la laiterie Morin (mais bien d'autres depuis) me racontait qu'au démarrage, il partait en tournée à 5 h, levé à 4, rentrait à 14 h, partait en transfo, préparait les commandes, chargeait le camion, rentrait à minuit passé...sans rien gagner. Sa femme travaillait par ailleurs.

Nous, on a été trop généreux, trop fleur bleue, trop naïfs. L'exemple du fromage blanc est typique de l'état d'esprit du groupe : on savait depuis le début qu'on

perdait de l'argent à chaque pot vendu ...mais c'était normal, il fallait "en passer par là" ("perdre au début pour gagner après"). Personne n'envisageait de l'arrêter : il était trop bon et nous étions les seuls à le faire... évidemment puisqu'il était impossible à rentabiliser.

Le coût du transport est tout aussi révélateur. Dès le début avec le Cedapa, on savait que la logistique était très chère. On a changé de prestataire, on a investi dans un camion, puis dans un chauffeur...

On a fait trop de sentiments alors qu'il fallait raisonner économique, commencer par dépenser le moins possible. Mais on voulait faire du commerce autrement, peut-être réinventer l'économie !?

Avec le recul je me dis qu'un tel projet d'entreprise est difficile à partager à plus de 2 ou 3. Pour le mener à bien il faut vraiment s'y investir à fond, ne compter que sur soi et son associé, être très en phase et au clair sur les objectifs du départ. A la laiterie, on avait deux groupes avec des objectifs différents :

. le premier voulait embaucher encore plus : notamment une force commerciale sur le terrain (je reste persuadé que ce n'est pas rentable dans le yaourt) et se voyait piloter une usine rapidement ;

. le second groupe (dont je faisais partie) qui voulait mettre tout le monde d'accord avant de prendre une décision et qui n'a pas su trancher assez vite : arrêt de certains produits, de certaines livraisons... etc.

Mais ce sont aussi les délais de réponse des collectivités qui nous ont « plantés ». On n'imaginait pas que pour amener des yaourts du coin dans les assiettes des enfants, il faille autant de démarches et de temps passé. On a clairement sous-évalué cette donnée. Tous les gros clients potentiels nous ont souvent « accouché d'une souris » : Rungis, Monoprix, restaurants collectifs hors 22, Sodexho (0 pot en deux ans de démarche!).

Dans mon nouveau travail (NDLR : à la Biocoop La Gambille), je viens de rencontrer une "ex-fermière du Trégor", qui se relance après l'échec du groupe. Elle a du courage et je ferai tout pour lui vendre ses yaourts. Elle redémarre seule avec son mari, sur la ferme; ils s'occupent de tout, produisent, transforment (une gamme très courte), livrent et facturent. Pour moi, c'est comme ça qu'on aurait dû démarrer : un tel projet est à concevoir avec l'installation d'un jeune ou d'un couple.

Points de vue

Pour mettre sur pied les circuits du durable...

par Jean Le Floc'h,
vice-président du Conseil général
des Côtes d'Armor chargé du
développement durable,
ancien agriculteur.



L'arrêt de la production des yaourts Terre et Ciel, cela suscite chez vous quelles réactions ?

Jean Le Floc'h : Cela m'a beaucoup déçu parce que j'y croyais vraiment et j'ai défendu ces projets. Je parle de Terre et Ciel mais aussi de la Laiterie du Trégor (NDLR : trois agriculteurs du Trégor impliqués dans une entreprise de transformation de produits laitiers) qui s'est également arrêtée.

Le bilan n'est pas tout négatif, mais il faut bien reconnaître que de telles démarches sont difficiles. J'ai essayé d'en comprendre les raisons : je crois qu'entrer dans une démarche de développement durable sur l'exploitation, c'est déjà très exigeant et cela demande beaucoup de professionnalisme. C'est un métier difficile et des conditions climatiques comme celles de cette année, par exemple, invitent à beaucoup de modestie.

La transformation est un autre métier, la commercialisation en est encore un autre. Les agriculteurs en démarche de développement durable peuvent-ils maîtriser à eux seuls ces trois missions ? Je me pose la question et les réponses ne sont pas simples, puisque plusieurs initiatives collectives sont emportées par leurs difficultés. Il faut trouver une articulation entre les trois missions, il faut une fonction de direction et l'idéal à mon sens est quelle soit assurée par un agriculteur...

Ces échecs nous posent une autre question : quelles aides les collectivités territoriales peuvent-elles apporter à de telles démarches ? Le Conseil général a attribué un prêt d'honneur à chaque agriculteur impliqué. C'était, dans notre boîte à outils, le seul moyen que nous avions. Ils n'ont pas pu obtenir de subvention d'équipement parce qu'ils ont investi dans du matériel d'occasion, ce qui était pourtant à mon sens le meilleur choix. Ils ont obtenu tardivement une aide de la Région. Dans ce type de démarche pour lesquelles les réserves des banques et les pressions extérieures sont fréquentes, voire quasi-automatiques, comment faire pour contribuer à un financement et un accompagnement corrects ? Il faudra qu'on puisse apporter des réponses adaptées. Le

Conseil général est actuellement en train de revoir toutes ses modalités d'intervention, en particulier dans le domaine économique.

Il faudra aussi mettre en place des filières de développement durable. Concernant les circuits courts, il est important que les agriculteurs s'approprient les volets de transformation et commercialisation. Mais si on veut aborder d'autres marchés que ceux de proximité, il faut aller vers les professionnels. Des entreprises agro-alimentaires bretonnes déjà bien assises ont commencé à répondre à des demandes de produits de qualité avec une certaine efficacité. On s'éloigne des circuits courts mais c'est aussi une réalité qu'il ne faut pas mépriser. Au lieu de se regarder en chiens de faïence, il faut essayer de discuter.

Au Conseil général, on maintient que l'agriculture durable, c'est l'avenir. On a foi dans le développement agricole durable. Une agriculture nombreuse, environnementale et bien positionnée qui permette à ses acteurs de vivre décemment. Il y a désormais unanimité là-dessus. C'est la mise en oeuvre qui n'est pas simple.

Je crois beaucoup dans la démarche d'Appétit*, mais là encore, il faudra du professionnalisme.

** Appétit : Association pour la Promotion des Produits Équitables du Territoire dans l'Intérêt de Tous. Appétit regroupe des producteurs engagés sur une charte qui garantit au consommateur des produits de qualité, qui respectent l'environnement, sans OGM, avec un emploi minimal de produits chimiques. Il s'agit de produits costarmoricaïns ou régionaux ou produits du commerce équitable. Appétit accompagne les initiatives d'introduction de produits locaux de qualité dans la restauration collective, les animations pédagogiques autour de l'agriculture et de l'alimentation, organise des formations. Appétit rassemble le CEDAPA, le GAB d'Armor, Bio-Pôle, les Civism de Bretagne, et le Conseil général des Côtes d'Armor. Appétit s'inscrit dans le cadre du projet européen RAFAEL, qui vise à développer les filières locales de production et de commercialisation d'aliments ainsi que les liens économiques entre neuf régions de quatre pays européens de l'Espace Atlantique : Royaume-Uni, France, Espagne, Portugal. Contact : 02 96 74 52 90 ou appetit22@wanadoo.fr. Voir aussi www.reseau-appetit.org.*

En guise de conclusion...

Une voie ouverte

Pour transformer son lait, pas de recette toute faite, mais des erreurs à ne pas faire, de la méthode et des compétences à acquérir, des vigilances à avoir. Telle pourrait être la conclusion, modeste, de notre travail.

Sur l'organisation de la transformation, nous ne sommes pas tous d'accord. Certains d'entre nous ont conclu de cette expérience que la seule solution était celle (déjà explorée) de l'entreprise individuelle : on transforme à la ferme, avec la force de travail de l'exploitation, pour que la production se cale à l'augmentation des ventes. D'autres continuent à penser qu'une forme plus collective est possible, avec un gérant paysan, en sous-traitant la transformation ou en la déléguant à un salarié.

Reste une question de taille. Dans le contexte d'un marché des produits laitiers très concurrentiel, et d'un prix du lait en nette augmentation, faut-il être fou pour imaginer encore transformer son lait ?

Pas si sûr. L'embellie actuelle du marché laitier nous montre que l'avenir sera à des prix plus volatils, vers le haut... comme vers le bas. Transformer et commercialiser son lait peut être un moyen de se mettre à l'abri des aléas du commerce mondial. Tout comme l'autonomie des fermes nous protège de l'évolution des prix des céréales, ou du pétrole.

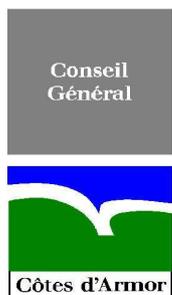
Faire sa place à son produit est long, et difficile. Il est toujours plus facile d'investir dans une période favorable, plutôt que quand on est au pied du mur. La période qui s'annonce pourrait être stratégiquement propice à de tels projets.

L'embellie du marché, une occasion à saisir

Enfin, même si l'expérience de la laiterie paysanne a échoué, elle a permis de faire apprécier des produits différents quant à leur goût, leur texture et leur éthique. Elle a permis aussi de montrer qu'il y a une place pour ces produits. Les produits industriels dont les normes de fabrication sont différentes ne peuvent en effet pas les remplacer.

Cependant, ils les concurrencent sur les prix. Si pour le consommateur, le seul juge de l'acte d'achat est le prix, alors point de salut. En revanche, si le « consommer local », l'éthique du produit ou le goût entrent en compte, alors tous les espoirs sont permis.

Ne soyons pas naïfs. Il y a encore beaucoup de chemin à parcourir dans ce domaine. Mais il y a dans l'opinion des frémissements encourageants : plusieurs groupes locaux de consommateurs ont émergé dans les Côtes d'Armor, qui privilégient la qualité et l'origine des produits. Des collectivités se montrent prêtes à introduire des produits locaux de qualité dans le menu des cantines. Autant de marchés favorables à des paysans-transformateurs. La laiterie paysanne est peut-être arrivée trop tôt. Ce que nous souhaitons désormais est qu'elle ait ouvert une voie pour d'autres paysans.



Rédaction : L'équipe de la laiterie paysanne, avec l'aide de Jean-Marie Lusson et Nathalie Gouérec
Interviews, maquette et mise en page : Jean-Marie Lusson.