

## Raisonner la compétitivité dans une perspective de projet

L'idée de projet conduit à poser l'analyse de la compétitivité en fonction du temps :

- **aujourd'hui**, quelle est la performance de l'entreprise ?
- à **moyen terme**, quels sont les enjeux de compétitivité ?
- à **court terme**, quelles sont les indicateurs déclencheurs des décisions ?

Pour cela, structurons l'approche du temps en distinguant le temps long, l'horizon à 3-5 ans et le court terme. Nous pensons que l'approche du temps par l'exploitant a en partie changé. Pour faire court :

- Le **long terme** était celui des **prix**
- Le **moyen terme** était celui du **raisonnement de l'investissement et de son financement**
- Le **court terme** celui de la **conduite de la performance économique**.

Le long terme est devenu celui du raisonnement patrimonial (y compris la notion de préservation du potentiel naturel et agronomique), le moyen terme est devenu celui de la pérennité économique, et le court terme celui du financement et de la rentabilité des moyens de production. S'inscrire dans la perspective d'une exploitation flexible en distinguant le projet patrimonial, le projet économique et le projet technique correspond à la prise en compte de cette nouvelle réalité (cf. *Le cahier CER FRANCE "L'exploitation flexible 2007"*).

Cette approche du métier ouvre, nous le pensons, des portes pour donner corps au projet que chacun ambitionne de mettre en œuvre. Elle permet de construire dans la triple perspective d'une variabilité des prix, d'une prise en compte de la responsabilité environnementale et des changements annoncés de politique agricole.


### Quels sont alors les instruments pour penser sa compétitivité dans la durée ?

#### Aujourd'hui, le coût de production

Porter son regard sur son coût de production, c'est poser un diagnostic de son efficacité "aujourd'hui". Le diagnostic est porteur d'actions d'amélioration, pour ce qui relève notamment des processus techniques. Nous connaissons bien au travers de nos bases de données l'hétérogénéité des exploitations quant à leur efficacité. Chacun a du travail à faire sur ce point.

Pour une part, cette efficacité n'est pas que maîtrise technique. Elle est également issue des décisions relatives à la structure de l'exploitation prises dans le passé. Sur quelle analyse de l'environnement économique ce sont-elles fondées alors ? Reconnaissons que même récemment le pari a été celui de la poursuite des tendances anciennes, notamment l'idée que les prix sont appelés à connaître une tendance stable. C'est ce qui a autorisé jusqu'ici l'utilisation du coût de production comme base de référence pour les décisions d'évolution du système productif. Si la tendance est ascendante, je vais augmenter aisément la rémunération des facteurs, si elle est stable, je devrai améliorer l'efficacité, si elle est récessive, je vais devoir diminuer les facteurs à rémunérer.

Mais si la conjoncture est instable ? Laquelle de ces optiques prendre ? L'outil coût de production n'est en réalité plus adapté à la mesure de la compétitivité future de l'exploitation.



La compétitivité gagne à être approchée dans une logique de projet. C'est parce qu'il y a mouvement, projet, ambition, que des marges de manœuvre se dégagent. La recherche de la compétitivité ne signifie pas seulement rechercher encore et toujours à abaisser les coûts.

Par son mode de calcul, il fait apparaître une inertie que l'on peut juger trop longue par rapport à l'instabilité de l'environnement, mais qui en fait n'est pas fidèle à la marge de manœuvre réelle de l'exploitation.

Alors, s'il n'est pas suffisant de chercher à raisonner par l'amélioration des pratiques passées, il faut clarifier ses règles de décision au cours des années à venir.

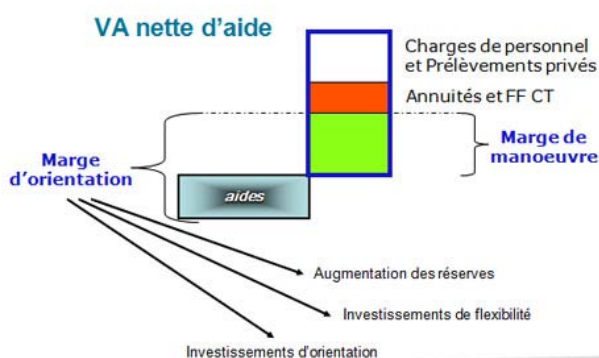
#### À moyen terme, quelle valeur ajoutée ?

Fidèle à l'idée que la pérennité économique se raisonne distinctement du projet technique, nous proposons de replacer la notion de Valeur Ajoutée au cœur de l'analyse. Elle est calculée hors aides (celles-ci sont considérées comme des subventions), elle ne résulte pas du projet technique (c'est à dire ni de la structure de la main d'œuvre, ni de la durée de vie des investissements).

En terme de réalisation, son niveau détermine la capacité, d'une part, à honorer les engagements antérieurs (les annuités) d'autre part, à atteindre les objectifs de prélèvements privés et de charges sociales et salariales.

En terme de projection, elle permet de visualiser les enjeux assignés au projet technique (structure de main d'œuvre et de moyens) pour traverser un avenir aux conditions de prix instables.

## Le Diagnostic



Pour visualiser la nature des décisions pour l'avenir, et notamment se préparer à l'après 2013, la prise en compte de la variabilité des prix est donc à intégrer dans des scénarios.

Il faut se fixer un **prix pivot** et projeter la **marge de manœuvre** qui en découle. Nous proposons de nommer ainsi le solde issu de la soustraction des annuités et des prélèvements privés et charges de main d'œuvre.

Il faut reconnaître que pour certaines exploitations, notamment celles qui ont poursuivi des politiques d'investissement très soutenues dans les années d'embellies récentes, la marge de manœuvre est négative. Cela met en lumière l'impérieuse nécessité de cesser de projeter les décisions d'investissement à partir de la tendance de la dernière année, comme cela a été fait en 2007-2008.

La marge de manœuvre est confortée par les aides directes. Il en résulte une capacité d'orientation de l'entreprise. Jusqu'en 2013, le sens de l'orientation est libre. Ensuite, peut-être des indications d'orientation seront-elles plus prégnantes dans l'octroi des aides. Penser à sa pérennité demande donc de bien identifier la part des aides consommée pour assumer l'inertie liée aux décisions anciennes (les emprunts) et réfléchir à la nouvelle trajectoire à adopter pour avoir des marges de manœuvre en 2013.

Trois leviers peuvent être actionnés :

- La **valeur ajoutée** peut-elle être augmentée et/ou sécurisée face aux risques de baisse de prix, notamment en diversifiant les activités ou la destination des produits.
- La **structure de main d'œuvre** est-elle optimale pour le portefeuille d'activité.
- Et la **flexibilité** peut-elle être obtenue par un projet technique faiblement consommateur en capitaux pour l'exploitant ?

### Un raisonnement sur un pas de temps de trois ans

Il nous semble que le rayon de braquage d'une exploitation est de l'ordre de trois ans. Quelle que soit la durée d'engagement d'un investissement par exemple, ou la durée de raisonnement de la rotation d'un point de vue agronomique, de nouvelles décisions seront à prendre dans les trois ans. Ou alors il n'y a plus de projet.

Mais cela n'est pas nouveau : c'est au nom de cette règle implicite que depuis des années les exploitants ont anticipé le développement de leur entreprise. Le raisonnement autour d'un prix pivot suppose donc un pari (ou une lisibilité) sur la tendance à 3 ans. Ce pari est à réactualiser tous les ans.

Le raisonnement doit intégrer l'idée d'une variation de 15 % autour de ce prix pivot que l'exploitation doit pouvoir supporter.

La capacité de résistance vient d'une part des capacités d'adaptation à CT. Nous savons que 30 à 50 % de la variation de produit est amortie au niveau de la marge brute par exemple.

Elle vient par ailleurs de la constitution d'une épargne de précaution.

Il faut donc anticiper, cela pose d'ailleurs sous un jour nouveau les besoins financiers d'une exploitation à son démarrage.

Elle s'appuie enfin sur l'assurance, dont le niveau devra être analysé et ajusté chaque année.

### À court terme, les prix d'équilibre

Il découle de cette vision de la pérennité du projet économique, que les prix d'équilibre (ceux auxquels, chacun va s'efforcer de vendre son panier de produits) ne se déduisent pas des coûts de production. Ils correspondent au besoin en marge de manœuvre de l'exploitation. Ce n'est donc pas le fruit d'une démarche analytique activité par activité, peu ou prou reconduite à l'identique d'une année sur l'autre, mais une approche globale, confrontant un panier d'activités aux besoins de pérennité et de développement de l'entreprise.

Le calcul des prix d'équilibre sert à établir un plan de commercialisation pour l'année. Le besoin en valeur ajoutée est décomposé en un ensemble de prix à obtenir.

Le plan se construit au départ, fait l'objet d'anticipations (options), s'ajuste en fonction de l'évolution des différentes productions et des ventes réelles déjà effectuées.



Philippe BOULLET  
pboullet@cerfrance.fr