

## **Le mouvement, clef de la performance agricole demain ?**

Le contexte agricole change profondément depuis quelques années et génère de nouvelles pratiques pour les agriculteurs. Peu à peu ce changement profond s'accompagne d'outils nouveaux.

Derrière ces évolutions se dessine sans doute progressivement un nouveau regard sur l'exploitation agricole.

Les CER FRANCE, organismes de conseil, sont fortement questionnés par les agriculteurs sur ces évolutions. Ils se trouvent ainsi dans une position d'analystes et d'observateurs privilégiés. Leur rôle de conseil les porte à construire une vision de l'avenir renouvelée de manière à ce que les agriculteurs se forment leur projet personnel.

### **Dépasser la logique d'ajustements**

La PAC, très sécurisante jusqu'à une période récente, a favorisé l'investissement dans les exploitations et donc le remplacement du travail par le capital. Dans un premier temps, l'exposition au marché et l'incertitude sur les prix conduit un secteur économique mal préparé, à un repli des investissements et une frilosité des acteurs.

Or être en prise avec le marché cela veut certes dire être confronté à la volatilité des prix et à la concurrence, mais aussi, s'adapter en permanence aux exigences des marchés quant à la qualité des produits et des pratiques et rechercher en permanence de la valeur ajoutée. Cela suppose donc changement périodique de production voire de positionnement stratégique.

Il est fréquent de dire que l'agriculture française évolue de plus en plus vers une dualité : d'une part des exploitations insérées dans des logiques de proximité. Leur nombre a tendance à augmenter et ce positionnement est souvent vécu et présenté comme celui qui serait le plus bouleversant ; Et d'autre part les exploitations produisant pour des marchés mondialisés souvent considérées comme s'inscrivant dans une logique de continuité.

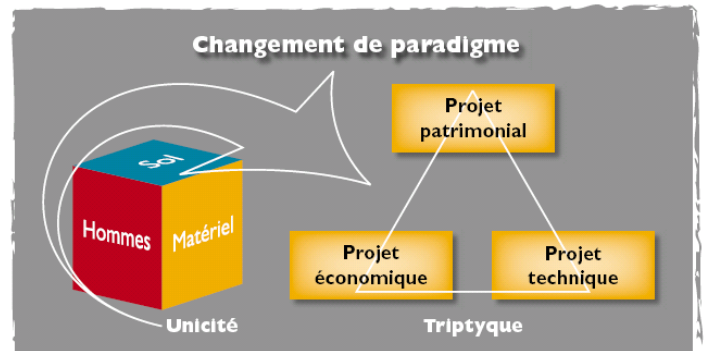
Il nous paraît clair qu'il faut aujourd'hui affirmer que, même pour ces dernières, une simple stratégie d'ajustements progressifs ne saura pas répondre aux enjeux.

En effet la logique économique des premières ( commercialisation en direct, agriculture de service, filières régionales, pluri activité..) nous semble finalement assez simple et en cours de déploiement, la problématique actuelle étant plutôt son acceptation par le monde agricole « classique » qui a toujours eu tendance à les considérer comme marginales. En revanche la logique économique des secondes, exploitations produisant pour l'agro industrie tant des produits standards (commodités) que des produits sous signe de qualité, sera beaucoup plus bousculée par la globalisation économique. C'est elle principalement qui ne pourra se satisfaire de simples ajustements.

Le groupe de veille économique du réseau CER France avait proposé, il y a deux ans, un nouveau paradigme pour l'agriculture française (cf précédent cahier CER France, « le concept d'exploitation agricole a-t-il un avenir ? ») La nouvelle approche considère l'exploitation agricole non plus comme une unicité « homme-foncier-outils » mais comme un triptyque :

### ➤ **Un projet patrimonial**

La logique est celle de la durée et du long terme. L'approche de la performance passe comme dans toute approche financière patrimoniale par l'arbitrage entre le rendement à court terme et la capitalisation à long terme.



Le porteur de projet patrimonial trouvera à l'avenir un rôle de gestion au plan environnemental : les champs relatifs à la biodiversité, à la protection des biotopes, au paysage... relèvent du projet patrimonial avec lequel ils ont en commun la dimension spatiale et l'échelle du temps long. Cette vision sous-entend une dimension à l'échelle des écosystèmes cultivés.

Le porteur de projet patrimonial, gestionnaire du long terme, lieu « d'inertie » par nature, en s'isolant des projets entrepreneurial et technique (cf. ci-dessous) dégage précisément ceux-ci d'une partie de « l'inertie » propre à l'agriculture. Son identification contribuerait à rendre l'agriculture plus mobile et donc plus adaptable aux évolutions des marchés.

### ➤ **Un projet entrepreneurial**

La logique du projet entrepreneurial est avant tout celui de la création de richesse. Cela passe par la création d'un portefeuille d'activités, l'allocation de ressources, la prise et la gestion de risques, la gestion de relations commerciales, de partenariats, la gestion et la fidélisation d'une clientèle.

Le portefeuille d'activités se porte sur le marché des produits agricoles, et des services, comme par exemple des services environnementaux ou touristiques. Le projet entrepreneurial valorise au plan économique le fonds agricole (ou rural) créé par la loi d'orientation agricole de 2006.

### ➤ **Et un projet technique ou « industriel ».**

La logique du projet technique correspond à la volonté de produire le mieux et le moins cher possible des biens ou des services. La performance et la compétitivité d'un projet technique passent par la maîtrise technique et la réalisation d'économies d'échelles.

Cette maîtrise, chaque agriculteur peut en détenir une partie. Peut-il la détenir sur toutes ses activités ? Assurément non. Devra-t-il simplifier et édulcorer son système pour conserver le niveau de maîtrise requis ? Qu'en serait-il alors de son adaptabilité et de la durabilité de sa valeur ajoutée ? Non, les logiques industrielles modernes (les pays émergents nous le montrent dans bien des secteurs d'activité) ajoutent une troisième clé : la flexibilité.

Le raisonnement sur la taille optimale et les économies d'échelle trouve son sens vis-à-vis des enjeux de demain, si on y associe l'objectif d'un retour sur investissement le plus rapide possible afin de ne pas augmenter l'inertie du système.

## De nouvelles bases pour l'exploitation agricole familiale

La compétitivité de l'agriculture ne saurait se traiter de manière uniquement comptable. Face à une évolution rapide du contexte et à la libéralisation de la politique agricole une simple stratégie d'ajustements successifs ne suffira plus.

L'adaptation des exploitations au nouveau contexte ne pourra se limiter à une recherche d'économie de charges, d'intrants et de réduction de coûts de productions pour compenser les évolutions. Il faut envisager un changement plus profond qui touche aux stratégies et aux mentalités, aux convictions, à la vision que l'on a de son métier et de son projet d'entrepreneur.

Touchant au métier cela touche donc aux compétences et à la façon dont on les met en œuvre et c'est de ce fait profondément perturbant.

Dans un cadre familial élargi ou de proximité, ce nouveau regard permet d'imaginer des voies d'adaptation, d'évolution des exploitations selon des itinéraires très variés et surtout très évolutifs dans le temps.

En ce sens le nouveau paradigme ce n'est pas aller vers une agriculture construite sur un modèle unique d'entreprise servant des actionnaires financiers ou des fonds de pension. Ce n'est pas non plus à l'opposé considérer l'avenir de l'agriculture « citoyenne », « durable » comme étant uniquement la réalisation de micro-projets de proximité en liens direct avec le consommateur dans une multiplication exponentielle de stratégies de niche.

### Décapitaliser sans capituler

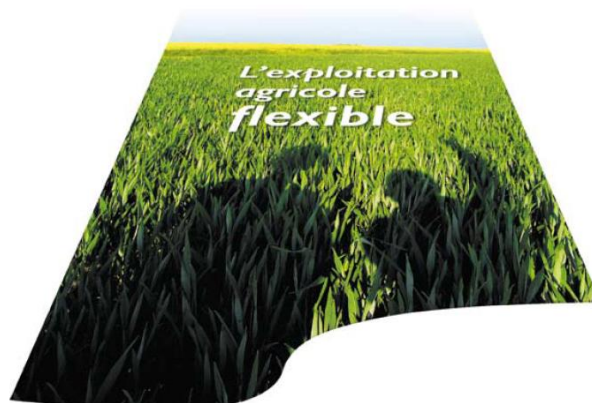
La pensée de l'avenir guidera vers une exploitation agricole aux contours plus flous qu'aujourd'hui, plus flexible et en même temps beaucoup plus ouverte sur l'extérieur.... L'exploitant sera beaucoup plus relié à d'autres clients, fournisseurs, partenaires, financeurs... son regard sur le métier, sur l'avenir sera sans doute différent. On peut espérer que souple et adaptable il dégagera davantage de résultat et moins de plus-value, qu'il immobilisera moins de capitaux directement dans l'outil de travail, les ressources étant davantage louées et moins capitalisées.

Cette décapitalisation marquant une rupture forte sera sans doute accompagnée d'un sentiment de décapitation, tant la rupture touche aux symboles.

Loin de là pourtant, car si l'avenir est sans doute à décapitaliser dans l'investissement matériel C'est pour recapitaliser dans l'investissement humain et les compétences.

Sans capituler dans l'ajustement, prendre conscience de cette situation ne veut pas dire tout révolutionner. Nouveau paradigme n'est de ce point de vue pas synonyme de rupture économique.

Il faut simplement se convaincre que le contexte change en profondeur, et savoir saisir les opportunités. Sans vouloir tout chambouler il faut savoir saisir son heure, son opportunité pour changer. En quelque sorte le juste « in time » anglo-saxon, le Kairos des grecs. C'est ce que nous mettons derrière le terme « flexible ».



## **Pierre Le Martien**

*Appelons le Pierre, pour faire simple. Il a cinquante ans et s'est installé il y a vingt cinq ans sur l'exploitation de ses parents. Sur l'exploitation de Pierre on a toujours produit du lait et des céréales.*

*Les terres de famille ont été regroupées dans un GFA auquel Pierre loue par bail cessible. Il a connu une période difficile il y a quinze ans. A cette époque il a reconstitué son troupeau en louant des « vaches en lait » à une société spécialisée et depuis il continue à avoir quelques bêtes en leasing.*

*Depuis toujours il met quelques hectares à disposition d'un voisin, Antoine, producteur de melon. L'an passé avec Antoine et Jean son fils ils ont décidé de mettre ensemble toute leur surface. Jean est installé depuis cinq ans à près de 50 km de là. Les cultures y sont souvent en avance de quelques jours car les parcelles sont bien exposées. C'est intéressant pour organiser le travail. A eux trois ils cultivent maintenant 720 ha en assolement en commun.*

*Jean est entré dans la Cuma créée il y a cinq ans avec cinq voisins (Pierre n'a conservé en propre que son vieux tracteur de cour). Dans quelques mois la Cuma embauchera un chauffeur.*

*Son étable est aux normes européennes. Il discute avec Fabien, la petite quarantaine, qui hésite à continuer le lait depuis que son père et sa mère, jeunes retraités, sont plus souvent chez sa sœur sur la côte. Pourtant il aime ça Fabien soigner les animaux, figoler les rations surtout. Alors Pierre et Fabien vont sans doute regrouper leurs deux troupeaux, 790 000 litres de lait, avec une salle de traite roto cela ne devrait pas être trop difficile. Ils y pensaient depuis longtemps la Société Civile Laitière le rend enfin possible.*

*Ils sont d'accord sur beaucoup de choses et notamment sur l'organisation du temps et la répartition des tâches : finies les journées « éclatées », « disloquées » où on est sur la brèche tout le temps sans rien pouvoir entreprendre jusqu'au bout.*

*Quand Pierre doit se présenter dans un tour de table en réunion il a bien du mal répondre: comment est ton exploitation ? combien exploites-tu, combien as tu de quota, quel est ton tracteur, combien êtes-vous sur l'exploitation.... ?*

*Par contre son revenu, sa tranquillité, sa foi dans le développement de son métier et de ses affaires.. ça oui il peut en parler !*

*Est-ce pour autant un agriculteur « martien » par opposition à un classique agriculteur « terrien » ou bien par la flexibilité est-il tout simplement en train de défricher un nouveau chemin vers la performance ?*

Document écrit par :

**Jean-Marie Séronie**, Directeur du CER FRANCE Manche et responsable de la Veille Economique

**Philippe Boulet**, Directeur du développement du Conseil National CER FRANCE

avec la participation du groupe de veille économique du Réseau CER FRANCE

# Les nouveaux réflexes du chef d'entreprise

## Piloter son projet entrepreneurial

### Développer des activités et créer de la valeur.

Comment il prend des initiatives et recherche des contrats commerciaux, s'attache à la fidélisation des clients et des fournisseurs, choisit où élabore les cahiers des charges porteurs de valeur ajoutée pour son entreprise, ...

### Mobiliser des ressources.

Comment il mobilise des ressources financières (capitaux, DPU ...), environnementales (gestion des droits d'épandages,...), réglementaires (autorisations d'exploiter ...) et humaines (associés, salariés, prestataires). Comment il centralise de l'information relative à son entreprise et à son environnement.

### Allouer des ressources.

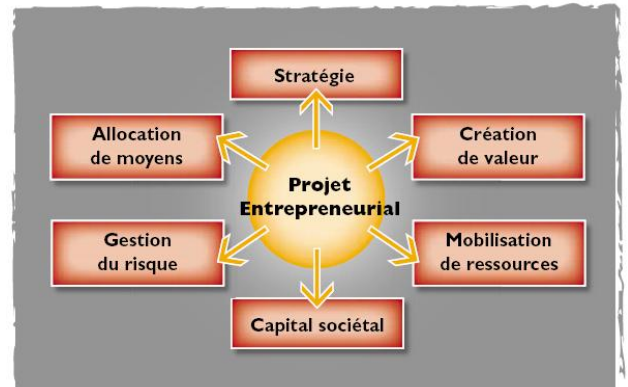
Comment il engage des capitaux pour initier une activité nouvelle, prend des participations stratégiques (parts de coopératives, Cuma, ETA...), organise le travail, restitue des informations.

### Contractualiser les ressources foncières et techniques.

Comment ces ressources sont le plus possible contractualisées : bail cessible pour le foncier ; contrat de prestation à durée déterminée pour le matériel et la main d'œuvre qui est attachée à son usage.

### Gérer la prise de risque.

La gestion des risques accompagne l'investissement, l'engagement dans de nouvelles activités ou de nouveaux marchés. Comment est gérée la répartition et la division de ces risques.



## Raisonner le projet technique à partir de l'inertie de l'exploitation

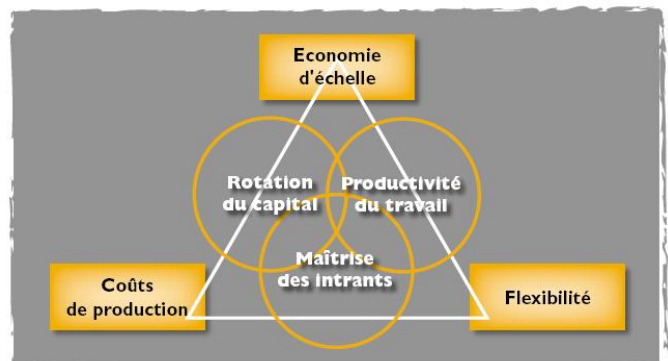
L'inertie résulte en grande partie de la durée d'engagement dans une production, dans une voie, dans une compétence.

### Raisonner les facteurs d'inertie :

Quel recours à la sous-traitance ?  
Quel développement de la prestation de service ?  
Quel arbitrage entre les deux est effectué ?

### Le réseau de partenaires

Quels sont les réseaux de proximité (CUMA, ETA, Assolement en commun, groupement d'employeur, société d'intérim ...).



Comment les partenariats sont-ils élargis sur des échelles plus vastes afin d'accroître le périmètre de flexibilité (Intercuma, ETA qui travaillent sur plusieurs régions afin d'augmenter le taux d'utilisation du matériel dans un gradient climatique plus vaste).

## Les nouveaux réflexes du chef d'entreprise

### Distinguer les différents périmètres de l'exploitation agricole

#### Quel est le périmètre de compétitivité ?

c'est celui de la recherche de l'efficacité maximale des facteurs de production. On est au cœur des choix relatifs aux projets techniques.

#### Quel est le périmètre de risque ?

Comment est conçue la capacité de réduire au maximum sa prise de risque tout en s'assurant la compétitivité maximale : on est au cœur des arbitrages d'un projet entrepreneurial qui articule la production dans plusieurs projets techniques.

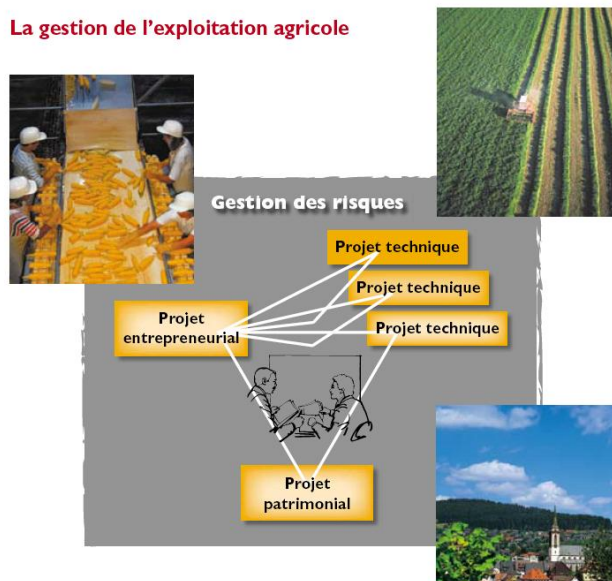
#### Quel est le périmètre de flexibilité ?

L'élargissement des alliances et la sous-traitance décrit quel périmètre, le plus large possible, pour donner le maximum de souplesse dans la gestion de l'entreprise.

#### Quel est le périmètre de la vision à long terme ?

Au delà du périmètre du foncier détenu en propriété, quel est le périmètre de la durabilité de l'écosystème cultivé. C'est à cette échelle que se gère le projet patrimonial

#### La gestion de l'exploitation agricole



### Financement et transmission de l'entreprise agricole.

Considérer l'entreprise agricole comme la conjonction cohérente de trois projets distincts, permet d'envisager la transmission de l'entreprise progressivement, par projet, en quelque sorte par compartiment. Cela donne une progressivité « horizontale » de la transmission. Au début de sa carrière un repreneur ne reprend pas à la fois toutes les composantes de l'entreprise.

Par ailleurs dès lors que la perspective privilégiée n'est plus la conjonction d'une main d'œuvre familiale, d'un foncier et des moyens de production détenus en propre, de nouvelles pistes de financement se dessinent. De même que la location et la sous-traitance sont des sources d'adaptabilité de l'entreprise, la recherche d'investisseurs, autrement dit « la location de capitaux » est sans doute une voie d'avenir limitant les flux de trésorerie aux dividendes (sans le remboursement de capital).

Contrairement à bien des idées reçues une rentabilité agricole des capitaux investis de 8 à 10 % se rencontre dans les exploitations agricoles performantes. Sur la base de capitaux extérieurs à hauteur de 20 à 25 % du total du bilan cela offre une rémunération de capital-risqueurs honorable. On pourrait ainsi imaginer que des fonds d'investissements de proximité, généraux ou dédiés à l'agriculture, se créent pour soutenir la transmission des entreprises agricoles.