

Edito

Les Valeurs Ajoutées, outils de Pilotage de l'entreprise agricole ?

Le monde économique dans lequel évolue l'Agriculture change : moins d'aides en général, disparitions des aides aux produits, volatilité accrue, risques augmentés, filières en mutation ou ... en déclin ; il est donc judicieux de se demander si les vieux soldes intermédiaires de gestion (SIG) sont toujours des indicateurs pertinents pour analyser l'état de l'entreprise et surtout pour préparer l'avenir.

Rassurons tout d'abord les aficionados de l'EBE, il n'est pas question d'abandonner la proie pour l'ombre, mais d'ajouter un outil à la palette du conseil de gestion.

Bizarrement, la valeur ajoutée est dans tous les discours mais elle n'est pas souvent mesurée sur les exploitations agricoles.

La valeur ajoutée a pourtant des vertus qui devraient la ramener sous les projecteurs : elle mesure la richesse créée avant de prendre en compte les aides découplées, la main d'œuvre et les investissements. C'est donc un outil intéressant pour étudier la valeur intrinsèque du projet, indépendamment des politiques publiques. A un moment où la PAC et les règles fiscales bougent : cela peut être utile !

C'est aussi un bon point de départ pour vérifier l'efficacité du système de production (en la ramenant aux unités adaptées) et l'efficacité de la main-d'œuvre (en VA/UTH) : la gestion c'est avant tout faire des choix entre efficacité, efficacité et robustesse du système face aux aléas.

Ce n'est pas forcément les structures les plus grandes qui dégagent la meilleure Valeur ajoutée ramenée à l'unité de main d'œuvre...

Au final, la VA ajoute-t-elle de la valeur au conseil de gestion ?

C'est cette question que nous avons voulu explorer et qui a donné lieu à un colloque en Octobre 2012 pour initier sous l'ombrelle du blog "Agri-entrepreneur" de CERFRANCE un échange le plus large possible sur la gestion des exploitations agricoles de demain.

Dans cette lettre Veille Economique, les auteurs ont synthétisé les thèmes principaux du colloque.

Le débat n'est pas clos, à vous de réagir sur www.cerfrance.fr/blog-agri/.

Et dans l'attente de vos contributions, sachez que l'équipe Veille Economique du Conseil National CERFRANCE prépare dès maintenant un nouvel épisode sur un autre axe de la gestion agricole : rendez-vous pour un nouveau colloque de l'Agri-entrepreneur en novembre 2013 !



Marc VARCHAVSKY
mvarchavsky@cn.cerfrance.fr

Comment se crée la valeur ajoutée ?

De nombreux leviers peuvent permettre aux chefs d'entreprise qui le souhaitent de générer de la valeur ajoutée. Amélioration des performances technico économiques, augmentation des moyens de production, valorisation des produits... différentes possibilités existent, seules ou simultanément. Il est intéressant de les comprendre et de les intégrer. L'histoire nous montre cependant que c'est la volonté des dirigeants qui prime. Ce sont leur motivation, leur capacité d'innovation, et leur acceptation des risques qui les amènent à trouver des solutions pour faire progresser la richesse dans leur entreprise.

La valeur ajoutée, synonyme de richesse créée dans l'entreprise

La création de valeur ajoutée peut se réaliser en combinant une augmentation des produits et services de l'entreprise avec la maîtrise des charges (consommations et services).

Le chef d'entreprise peut alors faire le choix:

→ de produire plus : augmenter la valeur du produit global par la quantité ou le prix unitaire,

→ de produire mieux : optimiser son processus de production pour améliorer la performance technico économique,

→ d'aller plus loin dans la chaîne de production et de réaliser des produits plus élaborés.

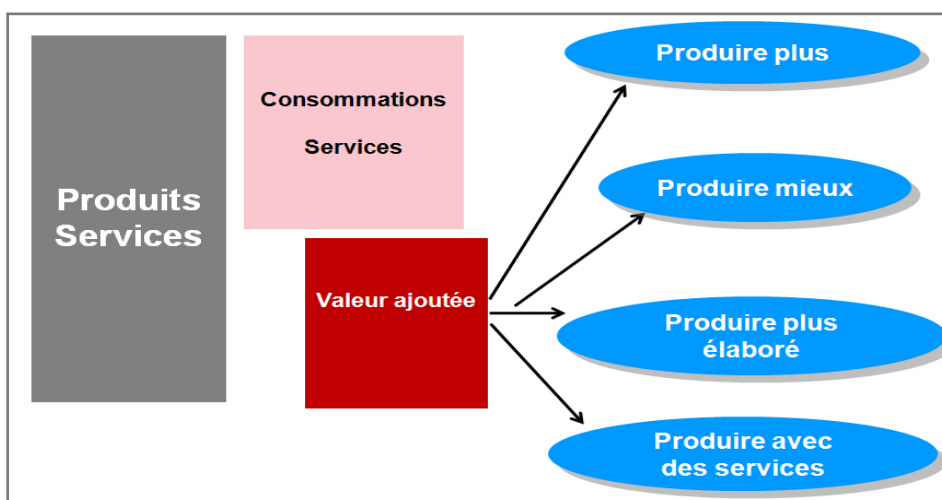
→ de développer ses activités ou ses productions avec des services complémentaires.

Développer les moyens de productions

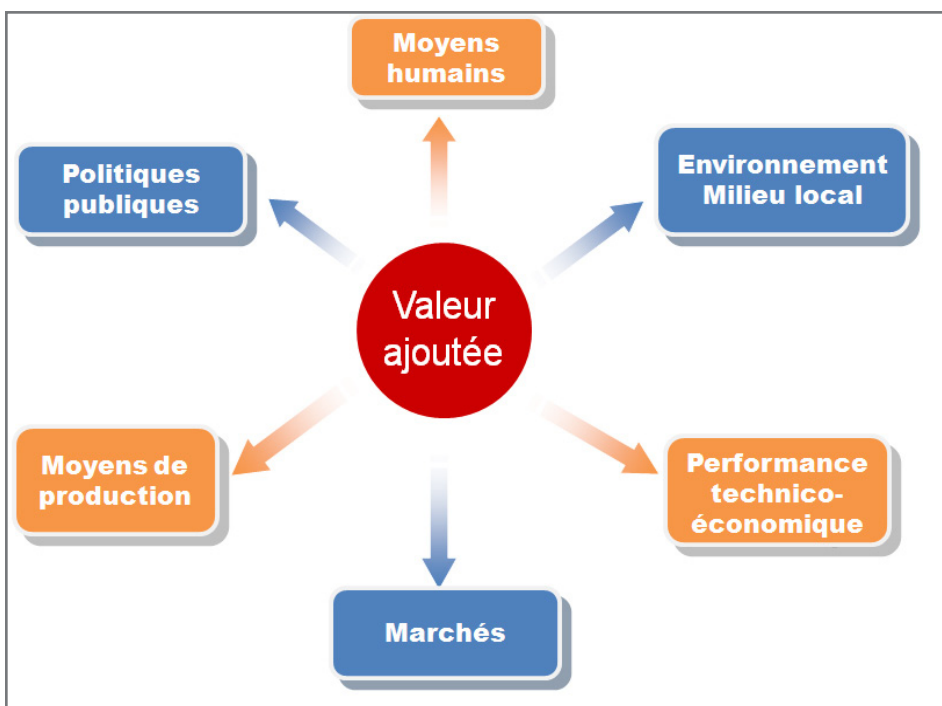
C'est souvent le premier réflexe des chefs d'entreprise : chercher à produire plus en augmentant les moyens de productions. Avec plus de terre, plus de matériels, plus de cheptel et, d'une manière corollaire plus de capitaux, l'entreprise dégage potentiellement davantage de richesses.

On retrouve dans cette approche l'évolution historique de l'agriculture où la croissance de la taille des exploitations a permis une plus grande efficacité de la main-d'œuvre. L'agrandissement se concrétise par une augmentation de la valeur ajoutée, mais ne permet pas toujours de faire progresser la richesse au sein du territoire. On assiste souvent à une simple « concentration » de moyens de production limités, notamment le foncier, les quotas, l'eau d'irrigation, les terres épandables...

Créer de la valeur ajoutée



Les leviers de création de la valeur ajoutée



Optimiser les performances technico-économiques

D'après les études du réseau CERFRANCE, c'est le meilleur levier de création de valeur. Il s'agit en effet de combiner la productivité et la maîtrise des charges. A périmètre de production identique, les écarts de valeur ajoutée entre les quartiles d'exploitations de performances inférieures et supérieures sont de plus de 80% pour des producteurs de lait. Ces écarts, plus importants encore en période de conjoncture instable, reflètent la valorisation de la compétence des chefs d'entreprises dans toutes ses composantes: gestion technico économique, gestion commerciale, management, choix stratégiques.

Augmenter la valeur ajoutée par le travail

L'augmentation de la main d'œuvre permet, si l'efficacité est au rendez vous, de produire plus ou de réaliser des produits plus élaborés. En végétal, les productions spécialisées (maraîchage, arboriculture, semences)... nécessitent plus de main d'œuvre, mais génèrent une valeur ajoutée à l'ha supérieure. Pendant de nombreuses années, l'arrivée de main d'œuvre familiale dans les exploitations agricoles, enfants et épouses, a nécessité la création de richesses supplémentaires : intensification des productions existantes, mise en place d'élevage hors sol, de cultures spécialisées, de commercialisation locale...

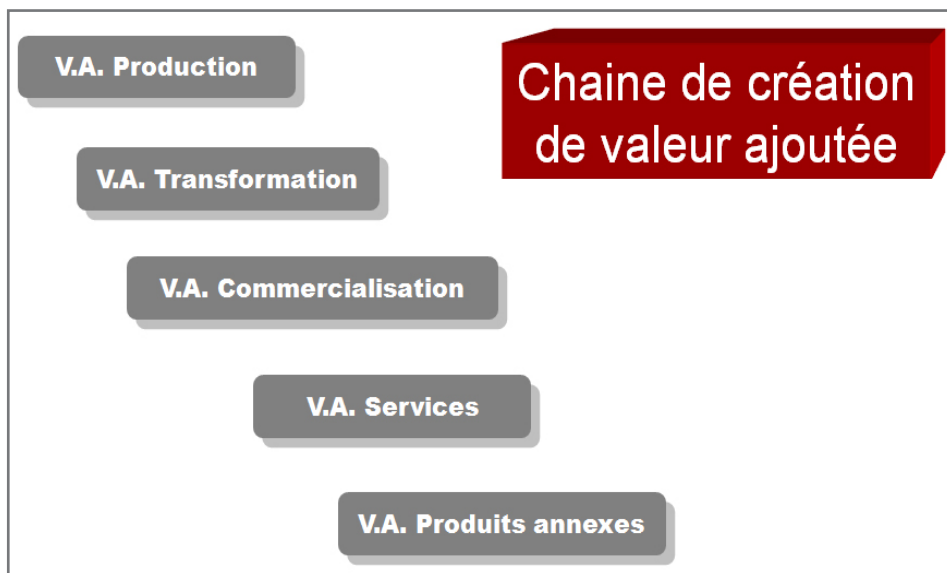
A l'inverse, la réduction de la disponibilité de main d'œuvre se traduit souvent par une recherche de simplification du système de production et par suite, de la richesse créée dans l'entreprise. C'est un risque pour l'équilibre des filières qui peut se traduire par un appauvrissement à l'échelle des territoires.

L'environnement externe à l'entreprise est déterminant dans le choix de mettre en place telle ou telle activité ou complément de production.

Mieux valoriser ses productions sur les marchés

Pour un produit donné, la recherche d'une meilleure valorisation sur les marchés se traduit par une création de valeur ajoutée: optimisation de la gestion commerciale, contractualisation, vente sur les marchés à terme, communication... La réalisation de produits finis et leur commercialisation sur des circuits locaux permet également la

Tirer profit des spécificités du milieu local



création de richesse dans les entreprises. La vente au détail de bouteilles de vin se traduit majoritairement par une valeur ajoutée supérieure à la vente en gros chez les négociants. Si le résultat est en règle général au rendez vous, il convient toutefois d'être prudent dans sa généralisation. La fabrication de produits plus élaborés et la commercialisation doivent être réalisées sur des volumes suffisants et de manière professionnelle pour permettre d'en tirer un réel profit et ne pas devenir des «centres de coûts».

Le territoire est une source de compétitivité majeure pour l'entreprise qui peut bénéficier de ses atouts dans l'ensemble de la chaîne de création de valeur. La présence de filières dynamiques, d'outils de transformation, de savoir-faire, de labels, de zones d'appellations permettent ou facilitent la mise en place de productions. Les outils de transformation des bassins laitiers du grand ouest, les filières dynamiques de productions hors sols en Bretagne, le poulet Label de Loué, les nombreuses zones d'AOP viticoles sont déterminantes dans la création de richesse de ces différents territoires.

Le support d'une production agricole peut aussi permettre le développement de nombreuses activités et services : tables d'hôtes, chambres hôtes, tourisme, fermes pédagogiques.

Tirer parti des politiques publiques

Dans leur grande majorité, les aides publiques ne correspondent pas à une création de valeur. Elles permettent une compensation de charges, notamment environnementales.

Certaines aides à l'orientation sont déployées pour favoriser la mise en place de productions et notamment pour compenser les risques en phase d'innovation.

On retiendra par exemple le formidable gisement autour de la production des énergies renouvelables dans les exploitations agricoles : panneaux photovoltaïques sur de nombreux bâtiments agricoles, unité de méthanisation...

Pierre-Gérard POUTEAU
pgpouteau@49.cerfrance.fr



Les rythmes de décision et la valeur ajoutée de l'exploitation flexible

La valeur ajoutée est un indicateur peu utilisé pour la gestion des exploitations agricoles. Deux raisons essentielles expliquent cette méfiance de la profession vis-à-vis de cette notion utilisable comme outil de pilotage de l'entreprise. D'une part, le poids des aides publiques est tel que la valeur ajoutée des systèmes de production non spécialisés est plus ou moins proche du niveau de l'EBE; et même, dans certains systèmes spécialisés d'élevage, cette valeur ajoutée est quasi nulle, bien que le résultat final dégagé soit légèrement positif. D'autre part la variabilité annuelle des produits d'exploitation liée à la volatilité des marchés induit de fortes amplitudes de valeur ajoutée masquant les différences que l'on pourrait attribuer à la compétence du chef d'exploitation. Mais au-delà de ce constat par les chiffres, la notion de valeur ajoutée ne peut s'appréhender sans tenir compte d'une approche dans le temps avec au final la cession de l'exploitation.

Intégrer la valeur ajoutée dans le concept d'exploitation flexible

La recherche d'une amélioration de la valeur ajoutée dans le cadre du projet technique à court terme ou entrepreneurial sur le moyen terme se traduira par des objectifs d'augmentation des produits ou de maîtrise des charges. Citons par exemple des facteurs de croissance des produits comme l'intensification, une meilleure commercialisation au travers de filières performantes, d'alliances ou grâce à des outils de couverture des marchés, une valorisation des équipements existants, le développement d'activités nouvelles, etc.... A l'inverse une bonne politique d'achats, une stratégie intelligente d'allocation des ressources techniques et humaines par des regroupements, une organisation interne structurée, une gestion judicieuse des ressources financières,... contribueront à

l'optimisation de la valeur ajoutée par les charges.

L'interprétation de la valeur ajoutée, en tant que telle, se complique lorsqu'il s'agit de comparer deux stratégies opposées que sont le recours maximum à la sous-traitance et l'autonomie complète. Une forte valeur ajoutée constatée dans une exploitation autonome n'est pas forcément le signe d'un excellent résultat final. Mais ce qui est intéressant à souligner dans cette comparaison, c'est l'appel à des compétences différentes dans chacune des stratégies: d'un côté des qualités de négociateur, de coordonnateur,..., de l'autre, des talents de manager, d'organisateur, de gestionnaire,....

La valeur ajoutée du projet patrimonial: un pari sur le long terme

Il serait incomplet d'aborder la notion de valeur ajoutée dans l'exploitation agricole sans prendre en compte la dimension temporelle sur le long terme. L'exploitant, consciemment ou non, a une certaine idée de ce qu'il fera de son entreprise à l'issue de son activité professionnelle. Dès lors, les valeurs ajoutées dégagées successivement chaque année sont au service de son projet patrimonial. Auparavant, dans un marché de cessions en croissance régulière, l'agriculteur pouvait se permettre d'utiliser les valeurs ajoutées pour des projets à caractère privé en prolongeant le modèle économique qui avait fait ses preuves. Mais comme d'autres entrepreneurs plus dynamiques l'ont réalisé dans le même temps, l'exploitant devra beaucoup plus s'attacher, à développer son entreprise avec des valeurs ajoutées croissantes au service de cet objectif. Il n'en demeure pas moins que la valeur ajoutée, constatée lors de la cession de l'entreprise, reste un pari sur l'avenir.



La valeur ajoutée: un indicateur d'avenir

Les indicateurs de gestion classiquement utilisés actuellement atteignent leur limite dans le nouveau contexte aussi instable qu'incertain, que connaît désormais l'agriculture. Pour les compléter, la valeur ajoutée sera certainement dans le futur un indicateur utile, à partir duquel l'exploitant agricole élaborera sa stratégie pour bâtir son projet. Ce dernier devra nécessairement préserver la flexibilité de l'exploitation, indispensable pour sa pérennité et sa valorisation future. Si la valeur ajoutée s'évalue concrètement à court et à moyen terme par des ratios comptables, elle conserve néanmoins un aspect subjectif dont la mesure ne peut se faire que sur le long terme.



Thierry LEMAÎTRE
tlemaitre@neidf.cerfrance.fr

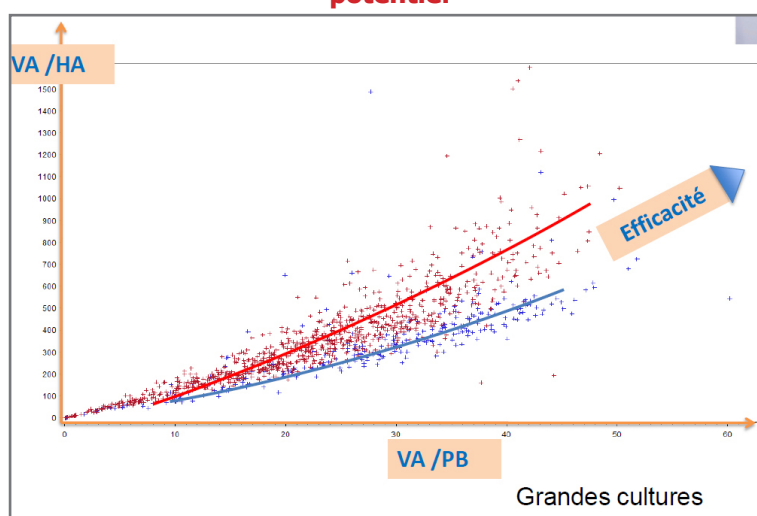
Pilotage par la valeur ajoutée : question de repères

Utiliser la notion de valeur ajoutée comme instrument de pilotage permet de positionner l'exploitation dans sa capacité à faire face aux objectifs de rémunération d'oeuvre (prélèvements privés inclus) et aux annuités futures. C'est l'enjeu prospectif celui des trajectoires que dessine l'exploitant. C'est également se donner des repères pour décrire les choix opérationnels faits par l'exploitant, les trajectoires qu'il suit.

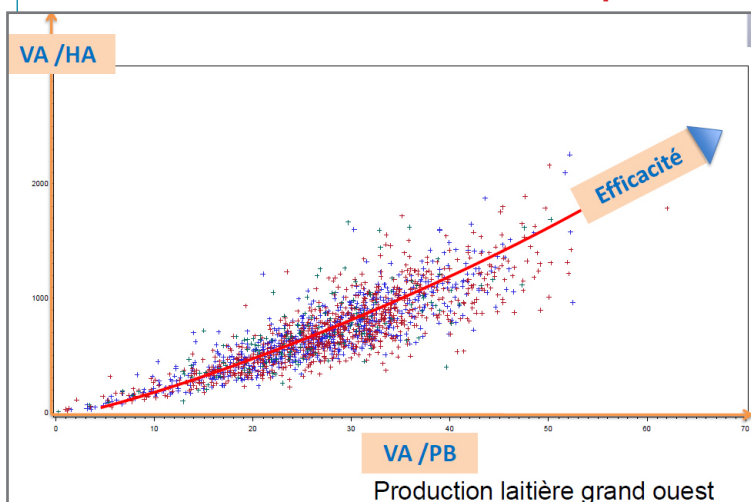
L'EFFICACITE, élément premier de la réussite

L'exercice de construction de repères commence par l'observation combinée de ratios impliquant la valeur ajoutée. Pour les productions consommatrices de surface (les grandes cultures, le lait ou la viande par exemple), il apparaît que sans recourir à des observations analytiques, l'observation conjointe du taux de valeur ajoutée à l'hectare et du taux de valeur ajoutée rapportée au produit brut, positionne l'exploitation dans une échelle d'efficacité technico économique.

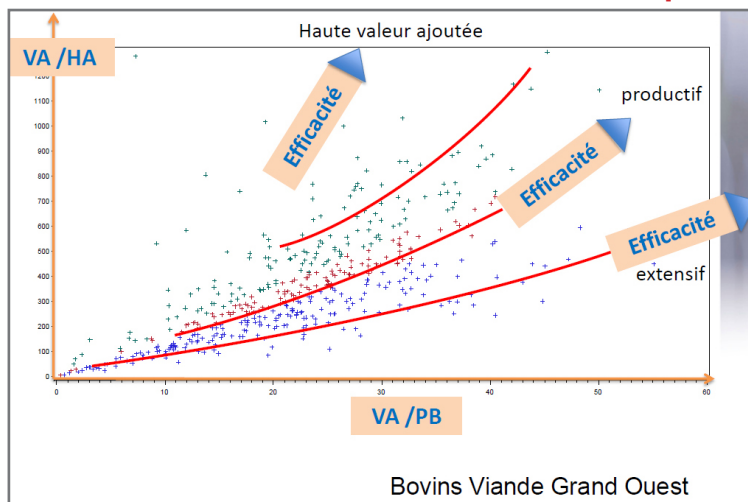
N°1 - Modèle d'efficacité technico économique et effet potentiel



N°2 - Modèle d'efficacité technico économique affirmé



N°3 - 3 modèles d'efficacité technico économiques



L'observation du graphique ci-dessus réalisé sur les populations d'exploitations (n°1) de grandes cultures de deux départements permet de visualiser les modèles implicites reflétés par le rapport assez constant dans chaque département entre les deux ratios. Dans ces modèles tous les exploitants ne sont pas aussi efficaces techniquement.

La production laitière (n°2) dans le grand ouest de la France suit un modèle technico économique également manifeste, alors que la production de viande bovine se révèle différenciée dans ses logiques (n°3).

Cette échelle d'efficacité confronte d'abord l'exploitation aux modèles suivis implicitement. Elle permet ensuite de vérifier si le niveau d'efficacité constaté représente un enjeu justifiant, si ce n'est pas fait, d'analyser ses marges brutes, ou de remettre le système productif en question.

On peut être efficace sans être efficient

L'utilisation d'un nouveau ratio impliquant la valeur ajoutée, en la rapportant cette fois au nombre d'équivalents temps plein mobilisés, permet d'aller plus loin dans l'élaboration des repères de pilotage.

En gardant une trace de la notion d'efficacité avec le ratio VA/PB, on s'aperçoit qu'un même niveau d'efficacité ne se traduit pas du tout par la même « efficacité » rapportée à la main d'œuvre. Passée une zone où le manque d'efficacité ne peut être rattrapé, le graphique ci-contre (n°4), montre que la population d'exploitations de grandes cultures se différencie très fortement sur l'efficacité. Or la portée de l'efficacité est essentielle pour la pérennité de l'entreprise. Sans efficacité il est illusoire de vouloir couvrir les frais de main d'œuvre et encore moins de faire face aux annuités.

Il est intéressant de remarquer que le graphique (n°4 et n°5) ne différencie plus les départements, les écarts de potentiels étant compensés par les structures (nombre d'ha et main d'œuvre pour les cultiver). Les exploitants réalisent un mix systémique, efficacité / efficacité (comme on parle d'un mix marketing).

Selon leur position dans la gamme, les marges de manœuvre de l'exploitation dans les années à venir seront plus ou moins grandes.

Un système de repères pour se projeter

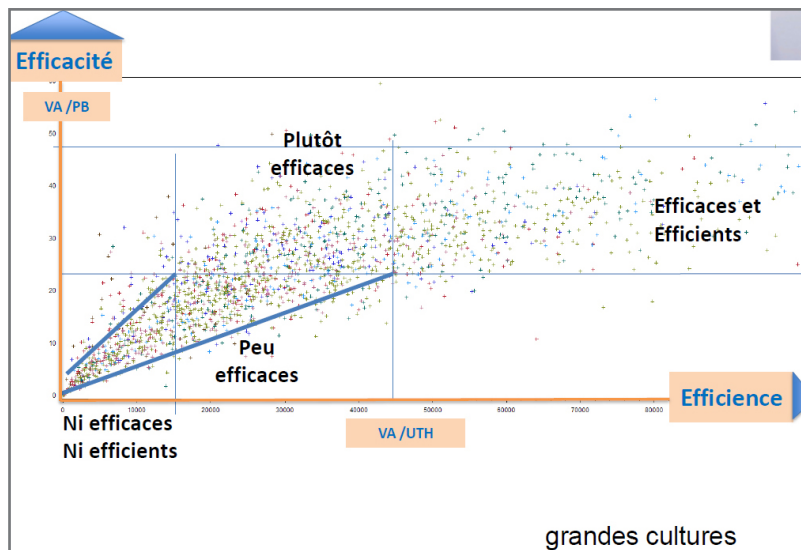
Le positionnement réalisé est le reflet de la trajectoire opérationnelle dans laquelle se situe l'exploitation.

Cette trajectoire peut être à améliorer simplement parce qu'en soi chacun peut ambitionner d'améliorer ses performances, en étant attentifs à ne pas améliorer l'efficacité au détriment de l'efficacité.

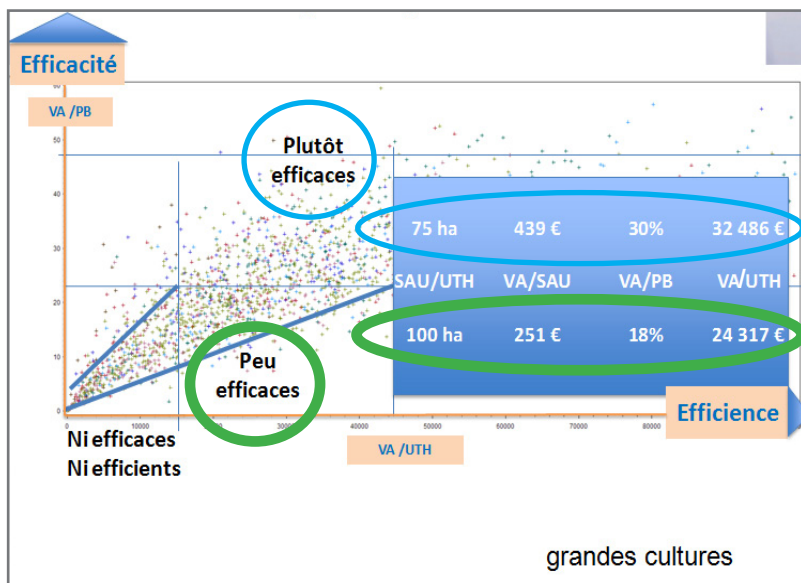
La trajectoire peut devoir être modifiée si elle ne laisse pas suffisamment de marge de manœuvre pour honorer les objectifs de rémunération de la main d'œuvre et les engagements financiers.

Elle peut aussi donner à réfléchir si la variabilité de la conjoncture demande des ajustements dans la constitution de fonds propres ou de réserves de trésorerie

N°4 - Une Efficacité pour quelle Efficience ?



N°5 - Une Efficacité pour quelle Efficience ?



Les repères issus de l'observation de la valeur ajoutée se situent à la charnière de la séquence triennale passée, qui propulse l'entreprise dans le temps de l'adaptation, de l'ajustement, ou de la capacité de braquage de l'entreprise, c'est-à-dire vers les trois années à venir au cours desquelles tout exploitant aura au moins une décision d'importance à prendre de nature à modifier les équilibres de l'entreprise.

Philippe BOULLET
phboulet@cn.cerfrance.fr





La Valeur Ajoutée, critère charnière en matière de gestion des risques économiques

La Valeur ajoutée, par son montant et sa variabilité, incite l'exploitant à raisonner le degré d'intensification, et le niveau d'engagement structurel de son exploitation agricole. Ce sera l'occasion pour lui de gérer au mieux, et de manière systémique les aléas économiques auxquels il s'est soumis.

Dans une exploitation agricole les risques économiques pris ou subis sont multiples. L'exploitant, pour y faire face, doit d'abord les mesurer sur deux axes : en amplitude pour jauger la variabilité maximum, et en fréquence pour estimer son nombre de répétitions possibles dans une unité de temps choisie (souvent l'exercice comptable ou le cycle de production). Une fois qu'il en a la connaissance, il lui faut les gérer soit par ses décisions et actions quotidiennes, soit par le recours à un tiers (assureur, marché financier, contractualisation, ..), soit encore par des engagements pluriannuels (stratégie, moyens de productions, financements...).

En quoi la Valeur ajoutée constitue-t-elle un critère intéressant dans la gestion des risques ? Elle est la charnière entre la gestion du cycle de production (gestion à CT) et la gestion de moyens de productions (gestion à MT). Elle nous aide ainsi à raisonner d'une manière systémique et à arbitrer entre la prise de risque à CT et la gestion des aléas à MT.

→ Elle est un solde résiduel des produits de l'ensemble des activités de l'exploitation une fois les charges externes payées. Elle synthétise donc dans sa variation l'ensemble des risques liés à la mise en œuvre des productions animales ou végétales : variations de rendement ou de

prix unitaire à la vente comme à l'achat, aléas générés par les consommations d'intrants ou les prestations externes, ...

Ces variations ou aléas peuvent parfois se cumuler, parfois se compenser, le challenge de gestion est d'agir sur les différents leviers en amont, ou en cours d'exercice pour maximiser la richesse dégagée tout en assurant la réalisation du plancher de Valeur Ajoutée qui assure la pérennité de l'entreprise ; en fait, jouer la hausse des produits en limitant le risque à la baisse de la valeur ajoutée.. Se couvrir sur les marchés financiers, contractualiser partiellement ses prix de vente, raisonner davantage ses consommations ou minorer des stocks lorsque les prix sont élevés font partie des actions possibles tant qu'elles sont techniquement acceptables. Cela revient à adapter le niveau d'intensification de ses productions au contexte de l'année, aux conditions locales de production.

→ Elle constitue aussi la ressource pour assumer les choix d'engagements structurels à moyen terme (coûts de main d'œuvre familiale et salariée, charges de bâtiments, d'installation et d'équipements, impact des engagements fonciers, taxes professionnelles, poids de l'endettement). Chaque entreprise doit donc trouver l'équilibre entre la ressource monétaire attendue et la mise en œuvre de moyens

durables de production.

Augmenter les moyens de production est souvent gage de liberté d'organisation et d'espoir de gains meilleurs. Mais jusqu'où peut-on développer ses équipements, moderniser ses installations, acquérir du foncier ou s'endetter sans remettre en cause la pérennité de l'exploitation ? En se fiant à la moyenne pluriannuelle de la Valeur ajoutée ou en se limitant à un montant plus faible mais quasi certain ? Il n'y a pas en ce domaine de règles générales. C'est à chacun de choisir son équilibre et son niveau de risque en conscience : si un hectare de blé permet l'obtention de 860€ de valeur ajoutée à plus ou moins 400€ près en fonction des conditions et des lieux de production, le niveau de structure tolérable dans l'exploitation est-il de 460€/ha, de 600€/ha, ou de 800€/ha ? Chaque cas a sa réponse propre.



Alain PAPOT
apapot@cerfrance.fr