

juin 2018

veille économique agricole

CERFRANCE 

LETTRE N°50

« Les ruptures dans l'environnement des exploitations »

édito

Avoir une exploitation agricole dans la course dans 10 ans

Comment aborder les perspectives de transformation avec les exploitants ?



Philippe BOULET
phboulet@cn.cerfrance.fr

Les exploitants sont de plus en plus nombreux à s'interroger sur le sens de leur métier dans la société d'aujourd'hui. Il appartient aux conseillers de les amener à questionner leurs pratiques du métier d'une manière libérée du déni. L'enjeu est que les exploitants considèrent sereinement que les dix prochaines années nécessiteront de modifier la cohérence systémique de leur entreprise. Quelles sont les trois prochaines décisions majeures qu'ils auront à prendre ?

L'objet de cette lettre est de proposer une compréhension des évolutions à l'œuvre dans l'environnement des exploitations et les signaux faibles auxquels être attentif sur le terrain.

Les problématiques porteuses de changement stratégique ou systémique au sein des exploitations sont souvent très opérationnelles, parfois encore à inventer.

La force du conseil sera d'associer plusieurs problématiques dans un projet d'entreprise, en les abordant par leur sens, puis de les inscrire dans un scénario stratégique et un calendrier.

Alors, nous aurons à tirer des enseignements sur les changements dans le sens du métier.

01

L'agriculture, une activité ancrée dans la société et ses ruptures

02

Isolé dans son métier, l'agriculteur est au cœur de la demande de « local »

03

L'alimentation : une dynamique à saisir, orientée santé et bien-être animal

04

Les modes de production sont en train d'évoluer

05

Le changement technologique bouleverse le travail sur l'exploitation et pose l'enjeu de la maîtrise de la donnée

06

Le modèle agricole est chahuté d'autant que les transmissions à venir sont nombreuses

07

Les territoires, sièges du « localisme » et de la dynamique des filières agricoles

08

Des chaînes de valeur multiples pour servir les marchés domestiques ou exports

09

Le bouleversement de la distribution alimentaire est engagé

10

Les politiques publiques, volontaristes sur l'environnement, sont libérales en économie

11

Des marchés toujours plus « mondialisés »

12

La marque France face à une stratégie de reconquête

13

Les stratégies de gamme : rendre cohérentes les voies de différenciation

Rédigé par Philippe BOULLET
sur la base d'un travail collectif
mené par le groupe national
de veille économique agricole

01. L'agriculture, une activité ancrée dans la société et ses ruptures

L'agriculture fait de nouveau partie du champ de préoccupation de nombreux citoyens, non plus par tradition familiale comme auparavant, mais par recherche de sens, de protection de la nature et de santé.

Le phénomène est amplifié chez les 20-30 ans, de plus en plus en quête d'un sens que leur métier ne leur offre pas. À côté de l'engagement associatif ou citoyen apparaît le désir de produire: le jardin partagé, la permaculture, l'apiculture...

Les agriculteurs partagent de plus en plus cette quête de sens. De nombreux sujets soulevés à propos de l'agriculture deviennent des objectifs qui leur sont propres et qu'ils partagent avec la société.

Il n'en demeure pas moins un pessimisme ambiant qui gagne d'autres agriculteurs qui ne reçoivent pas la reconnaissance de leur métier ou de leurs efforts. Leur ressenti est d'être montrés du doigt, mal vus (considérés systématiquement comme des pollueurs, ou responsables des inondations), empêchés dans la gestion de leur travail au quotidien (heures de passage, nuisances sonores et olfactives).

Il est vrai que le droit international et national de l'environnement s'affirme contraignant sur le droit de l'usage du foncier ou des ressources naturelles en général. La conditionnalité, les contrôles sont appliqués.

Les projets d'aménagement à vocation agricole sont également plus difficiles, par exemple les retenues collinaires, sauf à argumenter leur contribution à un projet global de gestion de l'eau, localement.

Mais, a contrario, l'espace agricole devient mieux protégé. La société civile sait aussi se mobiliser pour lui. On ne peut plus si facilement construire de grands projets d'infrastructure à la campagne au détriment de la nature ou de l'agriculture.

La question de la transition énergétique illustre les injonctions contradictoires que toute activité connaît dans des périodes de mutations sociétales.

L'agriculture est reconnue au titre de la production énergétique, à condition de se garder d'une étiquette « industrielle », d'une part, et d'une compétition avec la ressource alimentaire, d'autre part. Elle est aussi invitée à réduire ses consommations énergétiques directes ou indirectes, ce qui peut signifier réduire ses coûts, mais aussi des potentiels. Le même dilemme pourrait être décrit à propos des gaz à effets de serre.

La voie est étroite (et morose) s'il n'y a d'autre horizon que la recherche du moins mauvais entre deux. L'exploration des attentes nouvelles est un exercice à s'imposer pour envisager des ruptures.

02. Isolé dans son métier, l'agriculteur est au cœur de la demande de « local »

Plus isolé dans son village parmi des personnes extérieures au secteur, l'agriculteur regrette une méconnaissance du milieu agricole et une baisse du poids politique agricole dans les campagnes. L'entraide au quotidien est plus difficile, en attendant que les formes collaboratives permises par les réseaux sociaux leur apportent des alternatives durables.

Pour l'heure les réseaux sociaux font caisse de résonance et renforcent l'impact des crises sanitaires dans les évolutions réglementaires ou comportementales.

Pourtant le « local » s'affirme comme une valeur porteuse de sens. C'est notamment un critère de choix entre deux produits identiques en rayon. C'est aussi une affaire de

relations (vente directe, communauté, AMAP, sentiment d'appartenance...) qui s'entretiennent activement, font partie intégrante du métier.

Le local s'affirme également dans la restauration hors foyer. La transformation induite des habitudes alimentaires comme par exemple la prépondérance du haché dans l'alimentation carnée ne distant pas le lien attendu à l'origine.

Pour entretenir cette flamme, comme pour conserver les bénéfices du besoin de « made in France », la transparence sur les pratiques doit être mise en œuvre sans faille.

03. L'alimentation : une dynamique à saisir, orientée santé et bien-être animal

Le Credoc constate une inversion récente de l'évolution de la part de l'alimentation dans le budget des ménages français. Elle augmente pour la première fois depuis des décennies. Le marché intérieur n'est pas la seule cible de l'agriculture française, mais c'est un marché au contact duquel il convient de rester.

Les préoccupations santé, origine et environnement concernent toute la gamme de consommation. Aucun segment ne peut s'affranchir de la transparence. En revanche la gamme s'est enrichie. Les différenciations liées aux modes de production, notamment le bio, à la référence au local, à la praticité, à la rapidité de préparation, au fait maison, etc., tout cela crée des opportunités.

La consommation de viande est en repli. Le mouvement Vegan offre une visibilité militante à cette statistique.

Le sujet de l'animal est clairement passé du souci de préservation de la faune sauvage au questionnement du bien-fondé de l'élevage (bien-être animal, processus d'abattage, production perçue comme peu efficace dans la consommation des ressources naturelles, nuisance de voisinage). Paradoxalement, la génomique qui permet de cibler la descendance attendue semble ne pas focaliser de critiques.

S'y ajoute l'argument de contre-indication de l'alimentation carnée pour la santé.

Ces problématiques l'emportent aujourd'hui sur les arguments mis en valeur par la profession sur les bienfaits en matière de paysage et de vitalité de certains territoires. L'élevage fait ainsi l'objet d'une controverse alors qu'il portait jusqu'ici, à l'exception du hors-sol, une

image positive relativement aux productions végétales intensives.

Cela peut-il renforcer la consommation de céréales ou de légumineuses ? Il faudra surmonter le phénomène de rejet des phytosanitaires et des OGM, ou des préoccupations relatives à la biodiversité, la protection des milieux humides ou de la ressource en eau.



Dans ce contexte, les exigences réglementaires relatives à la gestion de la ressource en eau ou la réduction de l'usage des produits phytosanitaires, tout comme le respect du bien-être animal, se transforment en défis à relever plutôt qu'objets de déni généralisé.

04. Les modes de production sont en train d'évoluer

Les représentants agricoles ne sont plus contre sur le principe : ils demandent du temps.

La préoccupation « sol-agronomie » portée par des pionniers n'a pas encore fourni de nouveaux modèles que déjà la demande de vulgarisation est attendue par d'autres. En témoigne la production biologique, seul modèle décrit dans sa pratique et son marché, vers laquelle converge une première génération de suiveurs.

Deux voies d'adaptation (non exclusives) sont explorées : l'optimisation par l'agriculture de précision et les objets

connectés d'une part ; la refonte des systèmes de production d'autre part.

Les exploitants français sont en veille sur les nouvelles technologies de l'agriculture de précision. Elles correspondent à l'ambition d'être toujours plus pointu : formalisation des pratiques, justesse des apports par la modulation ou la suppression des croisements dans les pratiques culturales ; exploitations des données pour le pilotage des ateliers d'élevage. Un moyen de gagner sur les coûts, peut-être, si l'investissement n'est pas trop coûteux, mais aussi de produire mieux.



La voie de la précision ne résout pas, malgré tout, les enjeux liés à la suppression de l'homologation de certaines matières actives, ni les contraintes liées au changement climatique (prise de conscience en 2016 de la variabilité des rendements) qui incitent à repenser aussi certains systèmes.

La voie de l'agriculture collaborative s'initie autour de l'innovation de rupture, le partage de compétences ou de ressources pour oser, essayer, surveiller, associer ses clients... Des écosystèmes sociaux se créent avec la multiplication de Start-up qui relient des pionniers, élargissent le périmètre de la proximité, introduisent des acteurs issus d'autres milieux sociaux.

L'inscription dans la durée des écosystèmes sociaux comme « place de conseil de rupture » reposera sur la capacité des animateurs et des modérateurs à donner crédibilité et perspective aux échanges qui s'y développent.

05. Le changement technologique bouleverse le travail sur l'exploitation et pose l'enjeu de la maîtrise de la donnée

L'astreinte est de moins en moins acceptée. Il est souvent difficile de trouver une main-d'œuvre salariée disposée à exécuter les travaux répétitifs et pénibles. À cet égard, la robotisation de ces tâches représente un facteur d'attractivité pour le métier. Mais cette introduction accrue de la technologie induit une diminution du besoin de main-d'œuvre et renforce l'isolement.

La technologie modifie les processus d'apprentissage, voire entraîne un risque d'exclusion pour certains profils d'exploitants. Le besoin d'être connecté, d'avoir à portée de main les données pour gérer, intervenir (caméras pour vêlage par exemple) transforme les processus d'action de l'exploitant en les fondant toujours plus sur une logique de surveillance de tableaux de bord.

L'observation du vivant se fait de plus en plus via la médiation d'un capteur; l'action s'exécute au moyen d'un paramétrage voire d'une validation d'une proposition calculée par intelligence artificielle.

Ces outils ne constituent a priori qu'une aide à la décision et leurs promoteurs seront vigilants à ne pas être tenus pour responsables de la décision, même si l'agriculteur suit la prescription.

L'agriculteur entrera dans de nouvelles routines liées aux automatisations multiples, mais restera toujours seul maître à bord pour prendre les décisions et endosser les responsabilités.

Le bouleversement n'en est qu'au début. Si les capteurs sont largement disponibles ils ne communiquent pas encore entre eux. L'intelligence artificielle n'en est qu'à ses débuts car l'historique des données manque de recul. La synthèse dans des tableaux de bord n'est pas encore facile pour l'exploitant qui pourtant est confronté au choix d'outils et donc d'investissements. L'offre conseil est à créer en la matière.

Déjà l'enjeu sur la donnée est posé.

D'une part, une compétition entre plateformes de données s'instaure. Deux plateformes de génétique aspirent à gérer la base de données de l'élevage. Les constructeurs hésitent entre ouverture de leurs bases et élaboration d'un avantage concurrentiel techno-systémique. Les producteurs d'intrants sont tentés par l'approche directe de l'agriculteur.

D'autre part, l'agriculteur revendique une légitime maîtrise des données qu'il génère par son activité.

L'agriculteur cherche comment participer aux modèles économiques des organismes qui transforment la donnée en prescription, conseil, ristourne ou plus-value.

La problématique de la séparation de la prescription et de la vente, l'indépendance du conseil d'une manière générale n'est pas indifférente à la résolution de ces enjeux autour de la donnée.

06. Le modèle agricole est chahuté d'autant que les transmissions à venir sont nombreuses

Il est commun de parler de la fin des modèles d'exploitations agricoles.

L'exploitation familiale n'est plus la référence monolithique qu'elle était; les exploitations sont engagées dans des partenariats techniques ou financiers plus ouverts. Les installations hors cadre familial lèvent le caractère héréditaire; Des candidats à la reprise d'une exploitation agricole peuvent avoir connu une ou plusieurs expériences comme salariés dans un autre domaine (âgés de 35 à 50 ans). L'installation hors aides représente 50 % des installations. Parallèlement se font jour des difficultés pour les cédants à trouver des repreneurs (en dehors du foncier) notamment dans les élevages laitiers bovin ou caprin.

Le renouvellement générationnel va apporter une diversité dans le comportement des agriculteurs.

De très grandes fermes « industrielles » apparaissent mais aussi des logiques de très petites fermes. Le « *small scale farming* » est un mouvement de recherche de productivité sur de petites surfaces, intensive en connaissances agronomiques et zootechniques, intensive en travail également, tout en prêtant attention à ce que chaque action soit pensée en termes de pénibilité et d'utilité.



Les exploitations en « circuit court » ou ciblant le marché « production locale » développent des logiques contractuelles ou relationnelles avec les parties prenantes de leur territoire, avec leurs clients, en dehors des cercles professionnels habituels.

L'agriculture urbaine se crée ex nihilo.



La mutation est accélérée par le pic de transmission lié à la démographie agricole. Les montants financiers à céder sont élevés. Cela renforce la diversité des solutions qui verront le jour. Certaines n'épargneront pas au cédant une valorisation du capital d'exploitation plus faible qu'espérée.

Le prix du foncier, inférieur à celui constaté dans la plupart des pays voisins, contribue également à la mutation. Si cela confère un avantage comparatif pour les agriculteurs français, cela attire aussi de nouveaux acteurs, extérieurs, lors des reprises d'exploitation. Le phénomène est perçu comme une concurrence déloyale, voire comme une menace sur la souveraineté alimentaire du pays. Cela concerne en priorité les terres à potentiel élevé. A contrario cela constitue une opportunité pour l'accès au foncier de porteurs de projets alternatifs alors que certaines exploitations peinent à trouver preneur.

La pression foncière favorise toujours la demande de démantèlement pour agrandissement mais aussi désormais pour des projets à valeur ajoutée sur surface réduite.

L'intervention publique (les Safer), celle des filières ou celle d'organisations sociétales (Terre de lien par exemple) ouvrent des perspectives de prise de participations financières, permanentes ou transitoires, pouvant aller jusqu'à des organisations distinguant totalement capital et travail. L'agriculteur est alors salarié, gérant ou non.

07. Les territoires, sièges du « localisme » et de la dynamique des filières agricoles

La spécificité de chaque territoire est une évidence en agriculture en France. Elle se construit à la fois par ses avantages comparatifs (potentiel pédoclimatique), par sa différenciation historique (AOP...), par sa spécialisation sur quelques productions, parfois très récente et motivée par des questions logistiques de regroupement de l'offre, ou enfin par son appareil de transformation, la dynamique de ses filières.

Historiquement, les institutions agricoles dans les territoires ont pesé politiquement pour façonner et favoriser le paysage agricole du territoire. Aujourd'hui les acteurs sont beaucoup plus diversifiés, ce qui entraîne des arbitrages différents, notamment pour favoriser les circuits locaux ou protéger les espaces naturels.

En revanche, se trouve renforcée la recherche d'une forte image du territoire. Il se doit d'être attractif pour des investissements dans la transformation et capable de profiter à la fois de l'image de la marque France et de sa propre notoriété.

Les territoires sont désormais tous enjoint à capter de la valeur ajoutée. Il ne s'agit plus seulement de favoriser l'efficacité de la fonction de production à l'abri de la PAC comme à la fin du 20^e siècle. Des territoires avaient ainsi perdu en diversité d'entreprises d'aval dans la foulée de la spécialisation des exploitations, les régions dites intermédiaires du pourtour du bassin parisien par exemple. Ou encore, les abattoirs ont longtemps été laissés sans investissement pour privilégier leur maintien en proximité, délaissant la montée en gamme et les

services associés de découpe-conditionnement pour la GMS.



L'enjeu pour le territoire est bien de jouer sur tous les tableaux, du local à l'export.

Pour cela, il devra se mobiliser sur trois dimensions : idéelle (image, sentiment d'appartenance) ; matérielle (quels outils disponibles, abattoirs par exemple) et surtout organisationnelle (quels acteurs mobilisés).

08. Des chaînes de valeur multiples pour servir les marchés domestiques ou exports

Les États Généraux de l'Alimentation (EGA) ont donné une tendance politique pour donner de la vigueur aux dynamiques de filières. L'échelon où ses dynamiques se créeront sera variable. Il faudra suivre de près l'échelon des territoires car l'intérêt commun autour de l'image sera sûrement un facteur favorable.

Cela se traduira par des contrats de production généralisés. Nous les voyons apparaître en viande bovine sur des filières locales. Ils offrent déjà le même prix au producteur de pomme de terre à Dunkerque ou à Matougues, à condition d'être en contrat avec Mc Cain et son cahier des charges ; le processus est enclenché en lait avec l'initiative de Bel.

Cela sonnera le glas du prix unique sur tout le territoire national, négocié collectivement.

En conséquence, l'organisation collective de filière sera certainement mobilisée sur la transparence et l'application par tous des cahiers des charges pour être sûre qu'il n'y a pas de concurrence déloyale.

Pour autant, les mouvements de concentration de la collecte sont actifs, pour réorganiser la logistique, pour négocier sur des volumes correspondants aux exigences des clients (quantité et régularité) et rééquilibrer le rapport de force dans les négociations.

La France a besoin d'encore plus de poids lourds pour le grand export de produits français.

09. Le bouleversement de la distribution alimentaire est engagé

La distribution en ligne (type Amazon) se rémunère en vendant au fournisseur des informations sur le profil et les attentes de ses clients: chaque acte d'achat génère un retour d'information d'une importance considérable pour le fournisseur pour mieux cibler son offre de produits.

Le modèle économique est donc certes proportionnel aux volumes, mais la valeur pour le distributeur devient

celle de la data client. La marge par unité de produit ou sur la logistique n'est pas forcément prépondérante.

La vente en ligne fait des offres aux grandes enseignes de la distribution ouvrant la perspective d'une fusion des modèles économiques.

Le « local » pourrait avoir une place dans ce mouvement. Son image pourrait avoir autant de valeur que la data.

10. Les politiques publiques, volontaristes sur l'environnement, sont libérales en économie

Malgré les demandes émanant de la profession agricole, la tendance politique au sein de l'UE tourne le dos aux mécanismes de protection des marchés intérieurs et de régulation de l'offre de matière première par des quotas.

Brexit oblige, relance d'une dynamique européenne par de nouveaux sujets de politiques communes ou volontés d'en voir les dépenses diminuer: les perspectives politiques vont peser sur la détermination du budget de la prochaine PAC.

Il laissera moins de place à la « subvention d'équilibre » universelle. La baisse des aides du premier pilier semble aussi probable que la transformation de leur mode de distribution. Elles seront fléchées: conditionnalité à des objectifs sociétaux ou au recours à la maîtrise des risques climatiques et conjoncturels.

En matière de gestion des risques, une alternative est à l'étude: l'assurance ou l'incitation fiscale.

L'assurance est entrée dans les mœurs aux États Unis.

Ce dispositif basé sur une démarche volontaire de l'exploitant est devenu de fait généralisé par l'exigence des organismes financiers d'y avoir recours pour espérer le financement des investissements.

L'Australie de son côté a supprimé les aides directes au profit de provisions pour aléas, générant un avantage fiscal. Ce dispositif ne génère pas les frais de gestion des assurances qui sont dénoncés aux États Unis actuellement. Il mobiliserait dans l'UE des budgets nationaux.

On peut s'interroger sur la permanence de la distinction entre les piliers, lorsque l'on considère la diversité des instruments mobilisables et le besoin de cofinancement national pour concilier budgétairement toutes les ambitions communes de l'Union Européenne.

Les aides seront à aller chercher en fonction du projet d'exploitation de chacun et des transformations envisagées.

11. Des marchés toujours plus « mondialisés »

La production mondiale est désormais le principal indicateur de marché. Elle évolue selon les aléas climatiques, les décisions géostratégiques, voire les conflits armés...

Toutes les tendances sur les productions européennes sont issues majoritairement des marchés internationaux. La concurrence intra UE est intense pour y répondre et notamment sur les matières premières « standard ».

Les pays tiers sont cependant sensibles à la qualité des produits, et de plus en plus de pays exportateurs cherchent à y trouver une valeur ajoutée.

Les marchés peuvent se retourner de façon très rapide, notamment suite à des défauts sanitaires.

Les attentes locavores se développent dans les pays tiers et pourraient limiter les échanges.

Les négociations deviennent de plus en plus bilatérales compte tenu de la complexité des enjeux et des priorités données par chacun des « blocs » sur les problématiques environnementales, ou leurs attentes sociétales.

12. La marque France face à une stratégie de reconquête

L'évolution de la PAC pose la question du positionnement sur le marché des matières premières. Mis à part quelques régions (ou exploitations) très bien positionnées, l'agriculture française a peu d'avantages comparatifs à produire du lait pour la poudre, du blé indifférencié, ou du cochon en longe (contraintes de coût de production et contraintes de conditions de production).

La France a progressivement perdu des parts de marchés dans les échanges internationaux au profit de pays de l'Union européenne qui ont davantage investi dans l'aval. C'est par exemple le cas de l'Allemagne suite à la réunification ou de la Pologne qui bénéficie en outre de coûts de main-d'œuvre plus avantageux.

Si l'agriculture française a du mal à se positionner sur les produits de masse peu segmentés, pour les produits à plus forte différenciation, l'image « France », associée

à la gastronomie française et aux appellations d'origine reste très porteuse, tant sur les marchés intérieurs qu'à l'international.

Fort opportunément, la demande sur les marchés exports va continuer à s'accroître pour des produits différenciés.

La position France réside donc à profiter des savoir-faire des producteurs et des industries agroalimentaires pour mettre en marché des produits plus qualitatifs. Or la stratégie de segmentation est encore hésitante et manque de ce fait de lisibilité.

Le manque de lisibilité est vrai pour les consommateurs éloignés, pour le consommateur français, mais aussi pour le producteur qui ne discerne pas aujourd'hui s'il est attendu sur une stratégie de volume-prix ou s'il doit être acteur d'une stratégie de gamme segmentée.

13. Les stratégies de gamme : rendre cohérentes les voies de différenciation

Le mode de production a pris une place parallèle à la qualité gustative ou visuelle du produit et à son innocuité pour la santé du consommateur.

Le bio est devenu un label familier pour le client. Il est perçu par les agriculteurs en place comme une protection contre la volatilité des marchés. Le secteur croit en une tendance de demande croissante et à la capacité à maîtriser proportionnellement le flux de producteurs entrants.

Il en découle une industrialisation du bio, exploitations de grande taille, transformation spécialisée, qui impose des réflexions de positionnement stratégique et de lisibilité de gamme.

La viande bio est en émergence par exemple. La boucherie traditionnelle est au moment du choix de positionnement stratégique pour associer ou non qualité gustative et bio.

Les AOP fromagères vont aussi devoir résoudre l'association du terroir, du process, du goût et du bio.

Les injonctions sociétales portent en elles de nouvelles segmentations, à raisonner autant en logique de gamme que de filières: voie sans OGM, sans antibiotiques, produits éthiques...

La transparence et l'information sont obligatoires pour tous les produits.



Conseil National du réseau CERFRANCE
18 rue de l'Armorique 75015 PARIS
Tél. + 33 (0) 1 56 54 28 28
www.cerfrance.fr

Directeur de la publication: Hervé Demalle
Directeur de la rédaction: Philippe Boulet
Rédacteur en chef: Marc Varchavsky
Membres du comité de rédaction: Fabien Balzeau, Fabien Barrabé, Philippe Boulet, Anne Bras, Thierry Lemaître, Jacques Mathé, Sabine Michel, Jean-Yves Morice, Martine Poupard, Pierre-Gérard Pouteau, Marc Varchavsky, Nathalie Velay.
Réalisation: Les P'tits Papiers
Crédit photo: © Fotolia