

Filières agricoles et relations avec la sphère financière

par Monsieur Philippe Boulet
Directeur du Développement
Conseil national CERFRANCE

SOMMAIRE DE L'ARTICLE

1. Dans de nombreux secteurs d'activité, l'agriculteur conduit son entreprise dans un environnement auquel il n'était pas accoutumé

- 1.1. Des certitudes demeurent...
- 1.2. ... Et les incertitudes prennent une ampleur nouvelle
- 1.3. L'enjeu est de ne pas se laisser balloter entre euphorie et pessimisme
- 1.4. Perte des repères

2. Comment agir dans ces nouveaux rythmes économiques ?

- 2.1. Considérer le rayon de braquage de l'entreprise agricole
- 2.2. Trouver les repères relatifs aux nouvelles questions posées

3. Piloter en conjoncture instable

- 3.1. Repenser l'articulation entre court terme et moyen terme :
création de valeur ajoutée et exploitation flexible
- 3.2. Être lucide sur le rythme de croisière actuel
- 3.3. Porter un diagnostic prospectif
- 3.4. Quantifier la part à consacrer au développement et celle à dédier à la précaution :
la trésorerie de sérénité
- 3.5. Mesurer la performance et rechercher la meilleure organisation : le coût de revient
- 3.6. Se fixer des objectifs de commercialisation et piloter : le panier de prix d'équilibre

121

Conclusion

LISTE DES GRAPHIQUES

Figure 1

Changement de paradigme pour l'exploitation agricole

Figure 2

Calcul de la valeur ajoutée d'une exploitation agricole

INTRODUCTION

Depuis cinquante ans, le développement d'une entreprise agricole se construit dans une relation à la sphère financière dominée par le moyen terme : à savoir celui de la durée de remboursement des emprunts qui financent les investissements. Cette prégnance du moyen terme est adossée, d'une part, à des actifs de long terme – le foncier – et, d'autre part, à la certitude que les perspectives de moyen terme sont peu ou prou celles de l'environnement conjoncturel du moment de la décision. Conséquence : dans les grandes filières de production protégées par la Politique agricole commune (PAC), les analyses financières à court terme sont le plus souvent mobilisées lorsque les situations se tendent, suite à un aléa technico-économique ou des décisions financières trop audacieuses pour les performances réelles de l'exploitation. Mais aujourd'hui, les conditions de la prédominance du moyen terme ne sont plus réunies et la relation aux horizons économiques et financiers change.

1. DANS DE NOMBREUX SECTEURS D'ACTIVITÉ, L'AGRICULTEUR CONDUIT SON ENTREPRISE DANS UN ENVIRONNEMENT AUQUEL IL N'ÉTAIT PAS ACCOUTUMÉ

1.1. Des certitudes demeurent...

L'agriculture est un secteur porteur dans la durée et même stratégique. La demande mondiale augmente et impose des réciprocitys : une gouvernance géopolitique. La politique européenne, quant à elle, trace son chemin et la voie française dans la manière de l'appliquer ne tiendra plus longtemps (par exemple, les références historiques). Les budgets seront à la baisse.

Enfin, la préoccupation environnementale va modifier les modes de management de l'entreprise agricole, avec une montée en puissance du management par la qualité.

1.2. ... Et les incertitudes prennent une ampleur nouvelle

Les incertitudes convergent sur les prix des produits agricoles dans une économie globalisée

- où les matières premières entrent dans l'arsenal d'opportunités pour dégager des gains financiers
- où les fondamentaux de l'offre et de la demande, s'ils sont déclencheurs d'une tendance, ne permettent plus de prédire l'ampleur des mouvements dans un sens ou dans l'autre.

Il en résulte pour les exploitants un paysage économique qui n'est plus constitué de tendances ou de cycles stables ponctués par des accidents (revenus exceptionnels ou crise isolée), mais présente un faciès chaotique où une hausse a toutes les chances d'être rapidement suivie d'une baisse et inversement. Dans cette conjoncture instable, il est difficile de présager de la campagne prochaine.

1.3. L'enjeu est de ne pas se laisser balloter entre euphorie et pessimisme

La perte de repères engendrée par ce nouveau contexte a pour conséquence de faire passer chaque entrepreneur d'humeurs euphoriques (une hausse est aisément interprétée comme l'expression de la tendance à long terme de hausse de la demande) à de profonds pessimismes (l'agriculture est abandonnée au profit d'enjeux économiques plus globaux).

Dans ce contexte, les investissements repartent à la première hausse, mais l'entrepreneur songe à jeter l'éponge lors de la baisse qui suit. Le pire est certainement de vivre dans l'éternel regret de ne pas avoir parié à la hausse l'année passée, puis de regretter de l'avoir fait l'année suivante, année de baisse et, au bout du compte, faute de ligne de conduite, de perdre à tous les coups.

1.4. Perte des repères

La période de stabilité conjoncturelle passée a habitué les exploitants à lire les indicateurs économiques de l'entreprise comme une feuille de route implicite, invisible, mais à laquelle on colle tellement bien que la situation de l'exploitation en devient une réalité

inélectable. La pression à l'amélioration de la compétitivité s'apparente dès lors à une potion d'austérité, un coup de frein voire une régression, tournant le dos au développement de l'entreprise. L'enjeu est donc de se repositionner en tant que chef d'entreprise dans sa dimension d'acteur du changement, pilote à la fois du développement et de la stratégie d'adaptation.

2. COMMENT AGIR DANS CES NOUVEAUX RYTHMES ÉCONOMIQUES ?

2.1. Considérer le rayon de braquage de l'entreprise agricole

Si chacun veut bien le considérer, il s'aperçoit que le rayon de braquage est de trois ans. Il n'est en effet pas d'exploitation qui n'ait, dans les trois ans à venir, une décision à prendre qui va modifier le rythme de croissance de l'exploitation. La recherche de compétitivité peut donc se concevoir dans une logique de projet, de mouvement qui permet de dégager des marges de manœuvre. Il est évidemment toujours plus facile de se donner de la souplesse si on se donne un temps d'avance.

2.2. Trouver les repères relatifs aux nouvelles questions posées

Des repères économiques existent en gestion de l'exploitation agricole. Ils sont même historiquement largement diffusés et abondamment utilisés. Cela fait d'ailleurs longtemps que n'ont pas été revisités les questions auxquelles ils servent de balise. Le contexte changeant, les questions changent, les repères doivent faire de même :

- L'entreprise est-elle réactive ? L'articulation entre court terme et moyen terme doit être revisitée.
- L'entreprise est-elle pérenne ? Est-elle capable de passer le prochain point bas de la conjoncture ?
- L'entreprise est-elle compétitive ? Le « coût de revient » est-il compatible avec la tendance générale des prix des productions et des ressources de l'exploitation à moyen terme ?

- Comment piloter l'entreprise dans la conjoncture de la campagne qui vient ? Le scénario de prix pour le panier d'activités de l'exploitation est-il favorable ou pas ? Faut-il anticiper une stratégie de consolidation ou, au contraire, sécuriser les positions ? Pour cela, il faut connaître ses « *prix d'équilibre* » et écrire le « *scénario d'équilibre N + 1* », instrument de pilotage des décisions à court terme.

3. PILOTER EN CONJONCTURE INSTABLE

3.1. Repenser l'articulation entre court terme et moyen terme : création de valeur ajoutée et exploitation flexible

Correspondant à la différence entre le produit et les consommations directes, la valeur ajoutée résulte de décisions à court terme. Dédiée à la rémunération du travail et du capital, elle évalue la capacité à honorer des décisions engageant l'entreprise à moyen terme. En cela, elle constitue un repère charnière entre la gestion à court terme et le moyen terme.

Dans l'exploitation familiale classique des décennies passées (et révolues), l'exploitant savait pouvoir compter sur la stabilité inter-annuelle des conditions économiques de court terme pour s'engager à rémunérer – pour un temps raisonnablement long – main-d'œuvre et capital. Mais, dans cette configuration où le temps court prenait des allures de temps long, la valeur ajoutée a fini par être oubliée et ne plus constituer qu'une charnière peu sollicitée.

Dans la période nouvelle, les rythmes changent et, dans son raisonnement entrepreneurial, le chef d'entreprise doit développer des stratégies productives agiles, tant agromiques dans la gestion des rotations que zootechniques dans la gestion des volumes. Comment dès lors s'appuyer sur des ressources en compétences et en matériel / installations nécessitant une durée d'engagement significative ?

- D'une part, en repensant le fonctionnement de l'exploitation dans une logique de flexibilité : assigner aux projets techniques qui mobilisent main-d'œuvre et matériel

124

>>> Encadré 1

Changement de paradigme pour l'exploitation agricole

La notion d'exploitation agricole flexible tend à considérer non plus une unicité « *homme — foncier — outils* », mais un triptyque (Figure 1).

Un projet patrimonial

La logique est celle de la durée et du long terme. Comme dans toute approche financière patrimoniale, l'approche de la performance passe 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 ou 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 éco-systèmes 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 celle 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. Au plan économique, le projet entrepreneurial valorise 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.

Chaque agriculteur peut détenir une partie de cette maîtrise. 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.

FIGURE 1

Changement de paradigme pour l'exploitation agricole

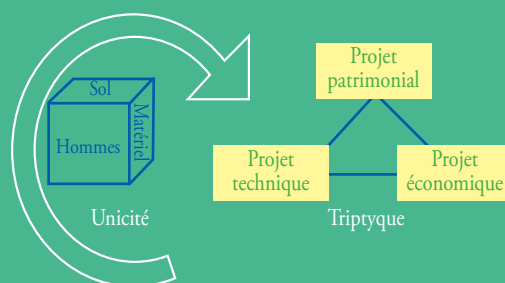
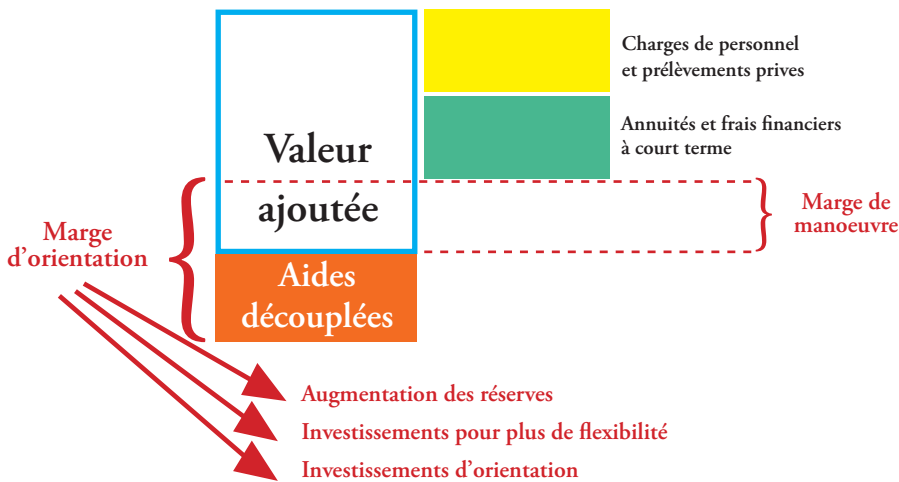


FIGURE 2
Le diagnostic des marges de manœuvre



des objectifs de réactivité et de retour sur investissement les plus rapides possibles.

- D'autre part, en portant notre attention sur le repère charnière : la valeur ajoutée.

3.2. Être lucide sur le rythme de croisière actuel

Comme le montre la *Figure 2*, la valeur ajoutée s'apprécie avant d'intégrer les aides directes découplées. Celles-ci ne sont prises en compte qu'après avoir évalué la marge de manœuvre de l'exploitation (le solde), lorsqu'ont été assumées les charges de main-d'œuvre vues dans leur globalité salariée et familiale, ainsi que les engagements financiers (annuités et frais financiers à court terme).

Aujourd'hui, les exploitations ne dégagent pas de marge de manœuvre avant comptabilisation des aides directes. C'est normal : le montant de celles-ci étant assuré sur plusieurs années, les décisions de développement de l'entreprise les intègrent légitimement et elles sont consommées. Nous constatons même que la marge d'orientation dégagée après prise en compte des aides directes est proche de zéro. On peut dire que, dans la période de relative stabilité des prix qui s'achève et avec des aides directes restées stables en termes de montant, les

exploitants ont piloté leur entreprise pied au plancher. À condition d'être bien lucide que les aides constituent un instrument utilisé pour accélérer le mouvement, les exploitants jouent leur rôle de chef d'entreprise.

3.3. Porter un diagnostic prospectif

Aujourd'hui, la conjoncture instable change la donne et ne permet plus de rester le pied au plancher. Il faut avoir de la réserve pour accélérer au bon moment, anticiper les virages. Le diagnostic prospectif donne les éléments de cette souplesse car il quantifie les enjeux auxquels il faut se préparer.

Le diagnostic prospectif vise à mesurer l'impact des fluctuations de conjoncture sur le prolongement du rythme de croisière actuel de l'exploitation. C'est un regard vers l'avant, pas un bilan du passé. Il veut aider à préparer la façon de négocier les perturbations, mais aussi d'aborder la future réforme de la Politique agricole commune (PAC) quelle qu'elle soit, et ce dans les meilleures conditions. Pour cela, le regard est posé dans une perspective de « *prix pivots* », au centre d'une plage de variation probable et plausible pour les deux à trois années à venir. La démarche propose de remettre à l'honneur la valeur ajoutée.

3.4. Quantifier la part à consacrer au développement et celle à dédier à la précaution : la trésorerie de sérénité

Si le développement se bâtit sur la perspective pivot, la précaution s'évalue à l'aune du risque conjoncturel. L'approche de la trésorerie de sérénité met en relation la situation de trésorerie actuelle de l'exploitation, le fonctionnement normal de l'exploitation et les sommes en jeu du fait des variations de conjoncture. Cela se traduit par des repères nouveaux : quelle durée de conjoncture déprimée l'entreprise peut-elle assumer avant d'être en situation de trésorerie insupportable ? Et – à l'inverse – quelle durée de conjoncture favorable (au-dessus des valeurs pivots constituant le cap de développement de l'entreprise) est-elle nécessaire pour constituer l'épargne de précaution ?

Fort de ces repères, l'exploitant est à même de décider de sa politique d'épargne et des besoins en système d'assurance pour piloter le rythme de développement de l'entreprise. Il va de soi que si la situation de trésorerie est déjà très insuffisante ou le rythme de développement supérieur à ce que le scénario pivot autorise, d'autres analyses sont à conduire.

125

3.5. Mesurer la performance et rechercher la meilleure organisation : le coût de revient

Nombre d'exploitants utilisent l'analyse des marges brutes pour évaluer leur efficacité dans l'acte productif et continuer de progresser. L'analyse du coût de revient complète celle-ci en évaluant la capacité à rester durablement dans le marché, en se confrontant à ses concurrents. Si les choix du passé sont reconduits, c'est un indicateur pour la compétitivité à moyen terme.

Une autre motivation émerge de la part d'exploitants qui ne sont pas historiquement dans une démarche analytique, mais dont les scénarios « pivots » utilisés pour l'évaluation des marges de manœuvre montrent une perspective délicate. Dans ce cas, la question principale n'est pas de travailler sur la capacité de résistance, mais de chercher où se situent les changements à envisager. Sont-ils d'ordre technico-économique

ou d'ordre structurel ? Des améliorations sont-elles envisageables en un an, deux ans par des ajustements ou, plus radicalement, par des changements dans l'organisation et les partenariats ?

3.6. Se fixer des objectifs de commercialisation et piloter le panier de prix d'équilibre

Le travail sur les scénarios d'équilibre consiste en une approche globale, confrontant la conjoncture de l'année à venir pour le panier d'activités de l'entreprise aux besoins de pérennité et de développement à court terme. Ces scénarios ont toute probabilité de s'écarter des valeurs pivots retenues pour le moyen terme. Comme les activités ne connaissent pas toutes la même évolution, des compensations peuvent intervenir, préservant les objectifs globaux. C'est précisément ce qu'il faut suivre pour piloter à bon escient.

Les repères de prix d'équilibre ne sont pas forcément nourris par une démarche ana-

lytique activité par activité et, en tout état de cause, ils ne se déduisent pas des coûts de revient. Ils correspondent au besoin en marge de manœuvre de l'exploitation et vont varier à mesure que la campagne avance : corrections sur les charges opérationnelles globales, puis connaissance des quantités produites et des prix déjà obtenus au fil des ventes ou des contrats à terme. Ce sont ainsi des indicateurs pour piloter la commercialisation à court terme et percevoir très tôt les perspectives de trésorerie de l'entreprise.

CONCLUSION

Les indicateurs économiques pour piloter l'entreprise agricole prennent une place plus importante qu'auparavant, aux côtés des indispensables prévisions à moyen terme et autres business plans. Et – nous l'avons vu – ils se différencient dans leurs objets.

Les nouveaux repères peuvent correspondre à un besoin de « phare » : la marge de manœuvre, un cap pivot, la sensibilité aux fluctuations et une illustration par la trésorerie de sérénité et les prix d'équilibre.

D'autres repères relèvent du besoin d'une « boussole » : la compétitivité, les coûts de revient. Ils servent, d'une part, à la confrontation des performances à des références par activité pour dégager des leviers de progrès et, d'autre part, à la confrontation aux valeurs pivots des prix et à la part des aides découplées consommées actuellement pour équilibrer l'activité.

Enfin, les tableaux de bord répondent à un besoin de « GPS » : établissement des scénarios de conjoncture de l'exploitation et d'un calendrier pour suivre ces scénarios.

Le renouvellement des outils de réflexion correspond aux enjeux d'une période nouvelle où le chef d'entreprise doit à la fois mobiliser des compétences spécialisées de plus en plus pointues et diversifier ses marchés et ses risques. Sauf à prétendre être le mouton à cinq pattes, il faut savoir s'entourer, prendre conseil, déléguer certaines fonctions et valoriser celles pour lesquelles on a un véritable talent. Tout cela nécessite de produire de l'information de pilotage, pour partager l'information et décider de plus en plus souvent à plusieurs et en temps réel.