

## Séminaire

### Vie des affaires

*organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management multiculturel et performances de l'entreprise" (Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie, direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> septembre 2011)

## LES DÉFIS DE LA COMPÉTITIVITÉ POUR L'AGRICULTURE FRANÇAISE

par

**Valéry ELISSÉEFF**

Directeur de la SAF - agriculteurs de France

Séance du 1<sup>er</sup> avril 2011

Compte rendu rédigé par Yves Dougin

### En bref

Les à-coups périodiques sur les prix des produits ou des intrants secouent le monde agricole français, plus que l'Allemagne ou les Pays-Bas. Notre fierté nationale est-elle menacée par la mondialisation et le recul de la politique agricole commune (PAC) ? Valéry Elisséeff, directeur de la SAF, *think tank* créé en 1867 et à l'origine de nombre d'innovations aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, montre que l'agriculture est confrontée à un redoutable défi de compétitivité, mais que les normes culturelles et les institutions du monde agricole entretiennent une myopie qui bride les évolutions. L'État a un rôle à jouer, mais les politiques, et leurs électeurs, ne sont plus guère au fait de l'agriculture, et ils se focalisent sur la PAC où ils obtiennent souvent des victoires en trompe-l'œil. Pourtant, l'Europe a un rôle important à jouer face à la croissance de la demande mondiale, et la France a un système de formation technique que le monde lui envie. Saura-t-elle dépasser ses archaïsmes pour valoriser ses atouts ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Valéry ELISSÉEFF**

La Société des agriculteurs de France (SAF) est le plus ancien *think tank* de France. Créée en 1867 par de grandes familles d'agriculteurs et des propriétaires qui refusaient que l'agriculture reste en marge de l'essor industriel de l'époque, son objet est de "porter" le progrès dans ce secteur. Ingénieur agronome, je suis le directeur actuel de la SAF. Diplômé de l'École nationale supérieure agronomique (ENSA) de Rennes, j'ai une double formation en production animale et en économie. Avant de diriger la SAF, j'ai accompagné des entreprises sur le terrain dans le cadre d'un travail pour la chambre départementale d'agriculture de l'Aube.

### **La SAF : une structure ouverte sur le monde**

La SAF est restée le laboratoire d'idées qu'elle était à l'origine. Elle est à l'initiative de nombreuses propositions et de recommandations sur les grands enjeux de ce secteur, formulées régulièrement en direction de la profession agricole et des décideurs publics français et européens. La moitié des adhérents de la SAF sont des agriculteurs, des chefs d'entreprises agricoles qui couvrent tous les types de productions. Un quart des membres sont des avocats, des notaires ou des experts comptables capables d'apporter une vision et une expertise juridique sur les propositions que nous sommes amenés à formuler. Les entreprises sont évidemment représentées à la SAF, depuis les agro-fournisseurs de l'amont jusqu'aux distributeurs, présents à l'autre extrémité de la filière. Ces adhérents représentent un huitième de nos membres. On trouve enfin, autour de la table, des fonctionnaires du ministère de l'Agriculture, de l'Économie, de l'Environnement, des chercheurs, des représentants d'organisations professionnelles agricoles ou para-agricoles.

Le diagnostic que nous faisons aujourd'hui est que pour mener une réflexion pertinente et faire des propositions, nous nous devons d'associer le plus largement possible toutes les sensibilités, tous les intérêts. Ainsi, pour prendre en compte à la fois le marché et le consommateur, il est important que tous ces acteurs soient représentés au sein de la SAF. Nous sommes extrêmement ouverts et nous aimons confronter les idées à l'occasion de forums et de débats organisés un peu à la manière de ceux de l'École de Paris. Cette année, par exemple, nous avons travaillé sur la problématique liée au foncier. Nous avons décortiqué ce sujet sous ses aspects sociologiques, économiques ou juridiques, et ce, lors de différentes rencontres que nous organisons. L'ensemble de ce travail collectif, qui donne lieu à des publications sur notre site internet, nourrit les propositions que nous présentons au cabinet du ministre de l'Agriculture ou directement à Bruxelles.

### **Les quatre défis du monde agricole**

Le sujet qui nous préoccupe aujourd'hui et dont je souhaite vous parler, porte sur la compétitivité de l'agriculture française, notamment par rapport à l'Allemagne, qui est en train de nous surpasser.

En préambule, il me semble important de resituer l'agriculture par rapport aux quatre grands défis auxquels le secteur devra impérativement apporter des réponses. Le premier est démographique. D'ici à 2050, nous serons environ 9 milliards d'individus sur Terre. Il va donc falloir produire considérablement, pour manger, mais aussi pour se vêtir ou pour se chauffer. Afin de répondre à ces demandes, la production agricole doit nécessairement augmenter. C'est une bonne nouvelle pour les agriculteurs : des perspectives de marchés vont s'ouvrir, charge à eux de s'organiser pour les capter.

Le deuxième aspect à prendre en compte concerne la question des ressources naturelles et de l'environnement à laquelle l'agriculture est évidemment confrontée. Il va falloir développer des pratiques agricoles qui nous permettent d'atteindre notre objectif de croissance de la production tout en gérant mieux l'environnement et en particulier la qualité des sols.

Le troisième défi porte sur le changement climatique, une donnée importante de la compétitivité. Celui-ci se traduit par des événements climatiques majeurs de type sécheresse, inondation, etc. dont la fréquence augmente. Ce faisant, les revenus des agriculteurs sont de plus en plus impactés par ces événements. Il faut donc avoir une capacité à gérer ces aléas. Le changement climatique va également avoir des répercussions sur la répartition des cultures. Cela implique de faire les bons choix stratégiques en matière de recherche variétale et, plus largement, d'investir massivement dans la recherche ! Au passage, je rappellerai le rôle positif de l'agriculture dans le changement climatique par la capacité de la photosynthèse à fixer du carbone.

L'ouverture des marchés constitue enfin le dernier défi que l'agriculture doit relever. Cette ouverture est assez récente puisque les premières négociations internationales sur l'agriculture datent de 1986, quand, pour la première fois, l'agriculture et les produits agricoles ont été inscrits à l'ordre du jour de l'Uruguay Round. L'objectif recherché depuis lors est l'ouverture des marchés. Cela pose évidemment des problèmes de concurrence liés au différentiel de coûts de production notamment. C'est une nouvelle donne avec laquelle les agriculteurs français et européens doivent composer.

### **Agriculture française, portrait de groupe**

L'agriculture française, c'est une extraordinaire diversité des productions. Nous avons tout et nous faisons de tout : des fruits et légumes, du lait, de la viande, des céréales, du vin... Cette richesse est, d'un point de vue économique, un atout parce qu'elle permet de répartir les risques. Mais c'est aussi un handicap dans le sens où elle encourage et entretient les visions sectorielles. Or, si nous axons l'effort sur un secteur plutôt qu'un autre, potentiellement, nous créons des déséquilibres et des problèmes de choix dans les stratégies.

L'agriculture française reste fortement contributrice en termes d'emplois, puisque l'on recense aujourd'hui environ 500 000 exploitations dont 326 000 sont considérées comme professionnelles. Cela représente 1 020 000 emplois permanents à temps plein ou à temps partiel en comptabilisant les agriculteurs et leurs salariés. Si l'on y ajoute les emplois du secteur agroalimentaire, on obtient le premier secteur industriel français, largement devant l'automobile.

### **Les trois défis de la compétitivité de l'agriculture française**

La compétitivité du secteur se heurte à trois grands freins. Le premier est d'ordre politique et socioculturel. Le second est juridique et fiscal et concerne l'organisation même de l'entreprise. Le troisième obstacle, enfin, concerne la gestion de l'entreprise agricole et la formation de l'agriculteur lui-même.

#### *Un projet ambitieux à bâtir pour l'agriculture*

L'agriculture n'est pas suffisamment reconnue comme un élément stratégique de notre développement économique. L'agriculture française bénéficie d'atouts formidables mais il lui manque un vrai projet stratégique ambitieux de conquête. Cependant, le politique ne s'intéresse pas suffisamment à l'agriculture de production. Ce mot en est devenu presque tabou. Et in fine, c'est la vision environnementale qui a tendance à dominer au détriment de la production, à tel point que, dans certains cas, l'agriculture devient un moyen de préserver l'environnement !

Parallèlement, la profession agricole doit faire sa mue et sortir de la cogestion, car le parapluie du politique a perdu de son efficacité, compte tenu d'une part du point précédemment évoqué, et d'autre part du fait que la politique agricole se gère désormais à Bruxelles à 27 et non plus à Paris. Il faut donc que la profession agricole prenne davantage son destin en main, aille de l'avant et ne reste pas sur des positions attentistes. Les réactions de part et d'autre du Rhin lors de la dernière réforme de la politique agricole commune (PAC) sont assez révélatrices de l'état d'esprit qui est à faire évoluer.

En 2003, Jacques Chirac et Gerhard Schröder ont décidé de sanctuariser les dépenses agricoles jusqu'en 2013. Les Allemands ont mis à profit ces dix années pour adapter leur modèle, en le faisant converger vers ce qui préfigure l'organisation future du monde agricole, plus ouverte et plus concurrentielle. Côté français, c'est l'inverse. Nous avons considéré ces dix années comme un répit pendant lequel les agriculteurs ont tout mis en œuvre pour conserver en l'état tout ce qui pouvait l'être, pensant que les politiques les protégeraient. Mais cette fois-ci, les choses ne se sont pas passées de cette façon. Le changement, qui aurait dû s'opérer de façon progressive, se produit aujourd'hui de manière brutale, en particulier pour le monde des grandes cultures, même si le prix élevé des productions a permis d'atténuer le choc.

Parallèlement, la profession agricole a toujours cherché à avoir le plus d'agriculteurs possible, en particulier pour conserver un poids politique. Or, cette approche ne permet pas aux entreprises de se développer librement et d'atteindre leur taille critique en fonction des marchés sur lesquelles elles opèrent.

Le schéma dans lequel nous nous inscrivons aujourd'hui bride ce mouvement. On stigmatise à tort les grandes fermes compétitives qui émergent alors qu'il faudrait les encourager. En agissant ainsi, on entretient l'idée égalitariste chère à la France selon laquelle tout le monde doit rester au même niveau ou évoluer ensemble. On retrouve ici l'expression du mythe de Peter Pan, selon lequel tout ce qui est petit est bien, garant d'une certaine conception de la qualité. Nous fonctionnons comme si un industriel ne pouvait pas faire de la qualité. Cet état d'esprit est très prégnant dans le monde agricole comme dans le reste de la société française. Celle-ci reste très attachée aux petites structures agricoles et aux images d'Épinal qui y sont rattachées.

Cette approche pose de sérieux problèmes structurels et de compétitivité. Le secteur laitier breton en est un bon exemple. De nombreuses entreprises agricoles y ont des quotas de production très inférieurs à la moyenne de nos concurrents d'Europe du Nord. Cette situation découle directement de choix de la profession agricole de maintenir des petites structures dont les coûts de revient sont supérieurs à nos concurrents. L'approche économique de la taille critique et de recherche de compétitivité a été mise de côté. Au final, lorsqu'il s'agit pour les industriels de conserver leurs parts de marchés sur des produits peu différenciés, ils doivent avoir des fournisseurs aussi compétitifs que ceux de leurs concurrents.

Je ne dis pas qu'il faille nécessairement faire des usines à lait qui, du reste, ne sont pas forcément très efficaces et posent d'autres problèmes, mais le schéma des petites structures a ses limites, et pas seulement en termes de rentabilité. Les entreprises de taille suffisante dégagent assez de profit pour investir dans la préservation de l'environnement. Comment voulez-vous qu'une entreprise qui dégage à peine assez de résultats pour faire vivre son dirigeant puisse supporter des investissements "improductifs" et qui seront finalement des charges ?

#### *Des freins juridiques et fiscaux à lever*

Le développement des entreprises agricoles françaises rencontre également des freins réglementaires et juridiques, hérités des lois de 1960 et 1962. À l'époque, il fallait restructurer pour produire. Cette restructuration a été gérée collectivement par la profession agricole, de manière efficace, grâce à des dispositifs comme le contrôle des structures. Ce contrôle, qui s'appuie sur une commission départementale présidée par le préfet, délivre les autorisations d'exploiter, tant dans le cadre d'installation des jeunes agriculteurs que dans le cadre d'agrandissement de ferme. De plus, pour pouvoir être agriculteur, il est indispensable d'avoir un diplôme agricole. Nous sommes donc bien loin de la liberté d'entreprendre et de la souplesse nécessaire pour que les entreprises s'adaptent à un monde ouvert.

À ce dispositif de contrôle des structures, il faut rajouter celui des Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (Safer). En préemptant les terres agricoles et en les revendant en fonction d'objectifs définis collectivement, son action n'est pas toujours en adéquation avec l'élan de croissance dont les entreprises agricoles ont besoin.

À ces freins structurels, que nous recommandons de lever dans les propositions que nous formulons auprès des pouvoirs publics, s'ajoutent les problèmes liés aux dispositions fiscales applicables au secteur agricole. La très forte volatilité des prix des matières premières agricoles, comme c'est le cas actuellement pour les céréales, génère une variation très importante du résultat des entreprises agricoles. Peu de secteurs y sont soumis à ce point. Or les modalités actuelles de calcul et de prélèvement de l'impôt ne permettent pas de lisser ces à-coups. La fiscalité agricole n'est plus adaptée à une telle situation. Cela conduit à une optimisation fiscale par un surinvestissement qui va à l'encontre de la bonne gestion de l'entreprise. Le secteur agricole a besoin d'outil de lissage comme la capacité à passer des provisions pour risques et charges.

De la même manière, les cotisations sociales sont calculées en fonction des résultats de l'entreprise. Une forte volatilité des résultats entraîne de facto une volatilité des cotisations sociales. Le niveau actuel de volatilité pose, là encore, de gros problèmes de gestion. Il nous apparaît impératif de modifier ce mode de calcul.

### *Une culture d'entreprise à développer*

À l'échelle des agriculteurs eux-mêmes, nous avons formé les meilleurs techniciens du monde. Le système du conseil agricole est incroyablement dense avec beaucoup d'intervenants, voire trop, entre les réseaux des chambres d'agriculture, les centres de gestion, les coopératives... Sur le plan technique, les rendements français, pour le blé par exemple, figurent parmi les meilleurs du monde. Malgré tout, en matière de gestion, nous sommes très en retard. Les résultats de bon nombre de fermes dépendaient jusqu'à présent de la capacité technique des agriculteurs. Aujourd'hui, avec la forte volatilité des prix de vente, le résultat de l'entreprise dépend de la commercialisation et de la capacité à gérer tout simplement son entreprise. Or paradoxalement, les notions de prix de revient ou de point mort sont très peu répandues en agriculture. On le voit dans les discours incroyables autour de la "paye de lait", qui laissent entendre que l'agriculteur est salarié alors que c'est un chef d'entreprise qui produit pour des marchés. Autre conséquence de ce manque de culture économique, les agriculteurs jouent leurs récoltes sur les marchés à terme. Les « *t'as vendu, t'as pas vendu, t'aurais dû vendre* » reviennent très souvent dans les discussions alors qu'en réalité il faudrait utiliser les marchés à terme comme outil de gestion du risque prix en se fixant des prix de vente en fonction d'objectifs de marge ! Il reste donc un gros travail de formation à effectuer sur ce plan.

Parallèlement, les agriculteurs ont tendance à mélanger, dans la gestion de leur ferme, ce qui relève du patrimoine privé et ce qui relève du patrimoine de l'entreprise. Cette confusion des genres conduit, schématiquement, à mélanger la commode avec le tracteur. Au bout du compte, l'agriculteur vit avec ce qu'il reste et non pas avec ce qu'il souhaite comme revenu. Ceci ne relève pas d'une logique d'entreprise mais confère au secteur une très forte capacité de résistance. Elle explique pourquoi, dans certains départements, une très large majorité d'agriculteurs vit avec 75 % du SMIC ! Mais à ce niveau-là, nous sommes dans le domaine du social et non plus dans celui de l'entreprise.

Les agriculteurs doivent apprendre à s'adapter à la demande et cesser de croire qu'ils proposent les meilleurs produits du monde. Sur ce point, l'exemple du vin est très révélateur. Nous avons des atouts extraordinaires en termes de qualité, de quantité et d'image. Cependant l'approche française est restée centrée sur le terroir. Cette approche conduit à une offre illisible sur les marchés internationaux tant il y a de terroirs différents. Face à des offres standardisées en provenance des pays du "nouveau monde", garantissant une promesse au consommateur, l'offre française est trop complexe. Il est donc logique que nos parts de marchés à l'exportation soient en recul.

Cet exemple montre aussi la nécessité de s'organiser collectivement pour proposer des offres communes. Or, force est de constater que le secteur agricole a souvent du mal à s'organiser, à se regrouper. C'est vrai dans le vin. C'est vrai dans les fruits et légumes où, face à 5 acheteurs

de la grande distribution, on retrouve une myriade de fournisseurs : agriculteurs, coopératives, négociants, grossistes, etc. Une approche collective et coordonnée permettrait pourtant de gérer les volumes en amont et retrouver plus de marge de manœuvre dans les négociations de prix. Nous sommes encore bien loin de la création de centrales de vente. Aujourd'hui, il se passe à peu près tout et n'importe quoi sur les marchés et souvent c'est à celui qui craquera le premier en fonction de son besoin de trésorerie ! Nous aurions certainement beaucoup à apprendre de nos voisins espagnols qui, en matière de fruits et légumes, ont mis en place des stratégies collectives sectorielles très efficaces sur les marchés européens !

### **Des raisons d'espérer**

Je ne voudrais pas noircir le tableau. On trouve en France de belles réalisations individuelles et collectives à l'échelle des entreprises. Saveol et Prince de Bretagne sont des modèles du genre. Ils ont une vraie démarche d'entreprise, avec la création d'une marque porteuse de valeur ajoutée, de recherche et de développement, une remarquable gestion collective des volumes. La filière malt constitue aussi un bel exemple. Les deux premiers malteurs mondiaux, Malteurop, issue de la coopération agricole, et le groupe privé Soufflet sont français. À eux deux, ils alimentent toute la filière brassicole avec des orges françaises. Les clés de la réussite de leur modèle résident dans la parfaite collaboration entre tous les maillons de la filière, depuis les brasseurs jusqu'au sélectionneur d'orge en passant par les agriculteurs.

L'exemple de la filière malt montre également que l'industrie agroalimentaire constitue le facteur clé du développement de la compétitivité du secteur agricole. Elle stimule en effet la production agricole. Ainsi, le tandem agriculture – agroalimentaire est une des clés de la compétitivité sectorielle. Nous en avons la démonstration avec ce que nous vivons actuellement avec l'Allemagne. Notre voisin est en train de nous dépasser et nous prend régulièrement des parts sur les marchés d'exportation. L'exemple de la filière porcine est très démonstratif. Les Allemands ont optimisé tous les maillons de la filière dans une approche industrielle. Les *process* sont rationalisés et standardisés à outrance. Sous l'impulsion des entreprises agroalimentaires, les abattoirs et les entreprises agricoles sont capables de fournir très exactement le produit souhaité sur la base d'un cahier des charges extrêmement précis. Seule une gestion de gros volumes dans la filière permet cela. Ainsi, les producteurs de porcs s'appuient sur des fermes de tailles importantes, capables de tirer les prix et de fournir en volume les outils de transformation. À l'arrivée, la matière première est très compétitive. Associé à l'efficacité de la distribution allemande, en particulier celle des chaînes de hard-discount, le système devient alors d'une efficacité redoutable à l'exportation. Cet exemple doit nous interpeller et nous faire évoluer dans nos approches.

#### *La capacité de rebond française*

Malgré les freins et les handicaps que j'ai évoqués, nous demeurons optimistes pour l'avenir. Tout d'abord parce les agriculteurs français disposent d'une formidable capacité d'adaptation et de rebond. Leur créativité reste forte et il manque peu de chose pour que nous puissions bénéficier d'un fort développement. Dans les grandes cultures, les mises en commun de moyens se multiplient sous des formes nouvelles. Il y a de très belles réalisations, de nature à stimuler tout le monde. Charge à chacun de prendre le meilleur de chaque filière et de le décliner dans les autres. Tout ce travail d'échange passe évidemment par les hommes, leur volonté et leur capacité à s'organiser. Sans cet élan, rien ne pourra avancer. Nous avons des atouts forts, tant au niveau géographique que du point de vue des infrastructures ou de la formation. Nous devons les mobiliser. C'est un impératif qui est de notre responsabilité au regard du défi agroalimentaire mondial que nous allons devoir affronter.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *Je me souviens d'un travail relaté par l'École de Paris, qui traite du syndrome de Peter Pan que vous avez évoqué<sup>1</sup>. Cette étude a clairement mis en évidence le fait que le patron français veut rester maître chez lui. Si grossir implique l'entrée d'actionnaires extérieurs, susceptibles de s'impliquer dans ses affaires, ou encore de faire appel à des collaborateurs qualifiés et diplômés, cela lui fait terriblement peur. Il ne veut pas non plus de comité d'entreprise, donc il est très heureux petit. Et en plus, sa petite taille le rend sympathique en France, alors que quand il grandit, il est plus mal vu. Ce raisonnement est très français, Comment, dans ces conditions, faire grandir les exploitations ?*

### L'agriculture, un investissement rentable

**Valéry Elisséeff :** L'agriculteur est, pour l'instant et encore pour longtemps, le décisionnaire sur sa ferme. En revanche, le financement de l'entreprise agricole demeure une vraie question. Par exemple, le poids du foncier est aujourd'hui tel qu'il faut pouvoir le supporter et le gérer. Nous pensons donc que le secteur agricole doit être en capacité d'attirer des fonds extérieurs afin de financer ses actifs et sa croissance. La rentabilité du capital investi en agriculture est de l'ordre de 3 %. C'est faible, mais stable. Pour certains fonds d'investissements, cela peut représenter une opportunité en termes de diversification de patrimoine sur le long terme. Attirer des capitaux extérieurs restera marginal et répondra à des situations spécifiques. Et l'agriculteur restera décisionnaire dans son entreprise. Dans les entreprises patrimoniales des autres secteurs, il existe des mécanismes qui permettent à la famille de conserver le pouvoir de décision tout en cédant des parts du capital. Nous pensons qu'il serait judicieux de les appliquer à l'agriculture.

### Gérer les successions

**Int. :** *Le secteur agricole ne rencontre-t-il pas de véritables problèmes de succession ? Qui, aujourd'hui, veut faire ce métier ? Les jeunes préfèrent la ville, et l'élevage est parfois considéré comme une forme d'esclavage. Quel est votre avis sur ce point ?*

**V. E. :** Compte tenu des capitaux engagés, nous sommes encore très majoritairement dans un modèle de transmission familiale. Ce sont généralement les enfants qui reprennent la ferme. L'apport de capitaux extérieurs constitue, là encore, une voie intéressante pour sortir de ce système. En ce qui concerne les installations hors cadre familial, il s'agit le plus souvent de petites fermes comme il en existe beaucoup en périphérie des villes. Celles-ci ont un rôle social important. Il s'agit de maraîchage à la ceinture des villes, avec ses nouvelles déclinaisons de commercialisation sous forme d'AMAP (Association pour le maintien d'une agriculture paysanne). En contact direct avec la société, ces associations permettent de créer de l'emploi et de la valeur ajoutée. C'est un modèle intéressant car peu gourmand en capitaux mais qui, en termes de volume de production, reste et restera tout à fait marginal.

### Le rapport avec le syndicalisme agricole

**Int. :** *Vous n'avez pas évoqué les syndicats agricoles dans les partenaires de la SAF. Quelles relations avez-vous avec la FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) ? Vu de l'extérieur, ce syndicat est souvent perçu comme plutôt conservateur, et disposant d'un effet de levier désastreux sur les politiques. Les problèmes de l'agriculture ne viennent-ils pas de là ?*

---

<sup>1</sup> Benjamin Bertrand, Philippe Bodénez et Étienne Hans, "Le patron de PME, ou le syndrome de Peter Pan", *Les Annales de l'École de Paris du management*, vol. XVI.

**V. E. :** Nos relations sont bonnes avec la FNSEA comme avec l'ensemble des organisations professionnelles agricoles. Nous sommes très ouverts et accueillons au cours de nos travaux tous ceux qui ont envie de réfléchir et de construire de manière pragmatique une agriculture compétitive. Simplement, chacun a son métier, le nôtre n'est pas de faire du syndicalisme mais de faire des propositions. Il n'y a donc pas de concurrence.

### **La redoutable efficacité hollandaise**

**Int. :** *J'ai essayé de me battre contre les Hollandais il y a 25 ans sur la fleur coupée. J'ai essayé de sauver la fleur française et j'ai échoué. J'ai échoué pour les raisons que vous avez exposées : l'individualisme, les magouilles dans les relations entre acheteurs et vendeurs, l'opacité du système. J'ai échoué face au modèle formidablement rationnel des Hollandais, la vente au cadran, qui offre une transparence totale, et la rationalisation très efficace des systèmes de transport. Je n'arrive pas à comprendre pourquoi on n'a pas davantage progressé sur ces questions en 25 ans.*

**V. E. :** Tout cela est très lié, comme je l'ai dit, à notre manque de culture de marché. Nous ne sommes pas très commerçants en France. Les Hollandais voient l'agriculture comme un business. Ils ont intégré très tôt la commercialisation dans leur système de développement de leur secteur agricole et agroalimentaire. L'exemple de la fleur illustre très bien cette organisation. Très tôt le secteur horticole hollandais, à partir d'un savoir faire technique indéniable et des avantages sur les coûts de production liés au gaz naturel de la mer du Nord, a verrouillé tous les maillons de la filière et notamment l'étape de la mise en marché et la logistique. Bousculer de tels systèmes qui se sont construits au fil des ans est loin d'être évident, même si vous avez un avantage comparatif certain au stade de la production. Aujourd'hui la Hollande continue de dominer le marché mondial de la fleur, y compris avec des productions du Kenya !

### **Agriculture et aménagement du territoire**

**Int. :** *Il y a une antienne permanente depuis 40 ans en France sur le rôle de l'agriculture dans l'aménagement du territoire. Ce type de règle ne se situe-t-elle pas aux antipodes des objectifs de compétitivité que vous appelez de vos vœux ?*

**V. E. :** L'aménagement du territoire est un des volets importants de la PAC. Je pense que c'est une bonne chose de veiller à ce qu'il y ait des agriculteurs partout, sur tous les territoires, pour des questions d'aménagement. En revanche, vous avez raison, il peut y avoir un différentiel de compétitivité important d'une région à l'autre pour des productions données. Les politiques publiques amènent des correctifs à ces différentiels. De plus, il faut bien voir que ces zones dites défavorisées présentent souvent un intérêt environnemental certain. On parle alors de territoire à haute valeur environnementale. Ces territoires rendent des services environnementaux liés à la biodiversité, au stockage du carbone dans les prairies, etc. Ces services doivent être rémunérés. Enfin, sur le plan purement économique, il n'est pas rare que ces territoires aient des produits du terroir à forte notoriété. C'est le cas des produits d'appellation d'origine contrôlée (AOC) qui génèrent un taux de valeur ajoutée intéressant.

### **S'attaquer aux structures de coûts**

**Int. :** *Je crois que nous avons en France un vrai problème de structure de coût. Un Allemand peut se battre lorsque le lait est à 2,40 euros alors qu'à 3,40 euros, les éleveurs français sont dans la rue. Les cultivateurs français reversent 43 % de charges sociales contre 20,9 % pour les Allemands et 0 % chez les Danois. Le taux de TVA à 25 % sur l'alimentaire et sur les produits agricoles procure aux Danois une force d'exportation fantastique car leurs produits ne sont pas chers. Ne pensez-vous pas qu'il faille s'attaquer à ces problèmes de fond ?*

**V. E. :** Vous avez raison. D'une manière générale, l'approche du coût de revient n'est pas suffisamment développée. Toutes les entreprises agricoles sont épaulées par des conseillers en gestion. Le problème, c'est que nous n'allons pas plus loin. Il faut bâtir des stratégies, s'interroger sur l'adéquation entre l'appareil de production, la structure de coût et le marché. Un industriel laitier achète la même quantité de lait aux Pays Bas qu'en France. Le lait néerlandais est payé 8 % moins cher aux agriculteurs hollandais qui gagnent mieux leur vie. Mais leur productivité est de 16 % supérieure à la nôtre !

### **La culture de la subvention**

**Int. :** *Les deux tiers de ma famille sont agriculteurs dans le Sud-Ouest. Nous avons beaucoup parlé de coût, de productivité, de volume, mais ce sont des mots qui ont du mal à passer. Je pense qu'il y a deux problèmes de fond dans ce secteur. Le premier, c'est la culture de la subvention. L'un de mes neveux équilibre ses coûts grâce aux aides. Pour lui, la production, c'est le bonus. C'est une habitude dont il va être difficile de se défaire. Le second problème à mon sens, c'est cette certitude et cette fierté que nous avons de la qualité de nos produits agricoles, avec cette incroyable variété de terroirs. Nous avons beaucoup parlé d'industrie mais je me demande si, finalement, le mot artisan ne conviendrait pas mieux. Ne pensez-vous pas que nous avons une conception artisanale de ce métier ?*

**V. E. :** Sur les subventions, vous avez raison, elles ont provoqué des comportements irrationnels, voire malsains. L'exemple typique est celui de la mise aux normes des bâtiments d'élevage, soutenue à 70 %. L'idée de départ est plutôt bonne puisque cela représente un investissement de plusieurs centaines de milliers d'euros dès que l'on veut être conforme aux normes fixées par Bruxelles. Mais à l'arrivée, le raisonnement a plutôt été de surdimensionner les installations afin de percevoir un maximum d'aides. Certains agriculteurs en ont oublié que 30 % restaient à leur charge et se sont retrouvés pris à la gorge.

### **Le terroir et le luxe, même combat**

La commercialisation des produits du terroir appelle une stratégie qui s'apparente à celle du luxe. Nous avons de très bons atouts à faire valoir sur ce terrain. Le problème est que derrière, les marchés sont finalement assez étroits. Ce sont des marchés de niche et de proximité difficiles à valoriser hors de nos frontières, sauf à développer des approches collectives structurées, en s'appuyant par exemple sur la marque France. L'enjeu sur ce point, c'est finalement celui du secteur agroalimentaire. Quelle stratégie collective adopter pour les 9 800 PME qui le composent ?

### **Entreprise et... entreprise**

**Int. :** *Vous avez beaucoup parlé d'entreprises dans votre exposé. Pensez-vous à des sociétés comme Kronenbourg ou Bongrain ? J'ai le sentiment qu'en agriculture, il y a des particularités telles que la comparaison avec le monde de l'entreprise atteint vite ses limites. Qu'entendez-vous exactement par entreprise agricole ?*

**V. E. :** Une ferme est-elle une entreprise ? Cela dépend en fait de la façon dont vous définissez une entreprise avec ses fonctions de production, de gestion, de management ou de commercialisation. Dans le cas d'un agriculteur qui délègue la production à un conseiller technique, la commercialisation à sa coopérative et l'administration à son centre de gestion, on peut se poser la question. Il y a tout de même aujourd'hui des agriculteurs qui ont des salariés à gérer, qui s'intéressent aux marchés, qui développent des stratégies, bref, qui ont une capacité à entreprendre et à prendre des décisions. Ils sont à la tête d'entreprises. Tous ne sont pas encore à ce stade. N'oublions pas non plus d'où nous venons. L'ouverture des marchés, les fluctuations des cours des productions dans de telles proportions, le développement de la concurrence font que nous évoluons de plus en plus dans un monde de risques et d'incertitude. Pour être là demain, il est impératif de passer de l'exploitation à l'entreprise. Cela renvoie directement à la formation des agriculteurs que nous avons évoquée précédemment.

## Volume et sécurité alimentaire

**Int. :** *De la même manière, vous nous avez parlé de volume mais aussi de sécurité alimentaire. Ces deux approches sont-elles compatibles ? Quels sont finalement les objectifs à atteindre ?*

**V. E. :** Les idées que nous développons à la SAF militent pour une agriculture de production qui permette d'assurer la sécurité alimentaire non seulement française et européenne mais qui participe aux grands équilibres alimentaires mondiaux. Nous avons à proximité de l'Europe, de l'autre côté de la Méditerranée, une zone structurellement déficitaire sur le plan alimentaire. Il est de notre devoir de produire, y compris pour cette zone, et contribuer ainsi à sa stabilité politique. Cependant, le message politique de produire n'est pas suffisamment explicite et s'efface trop derrière un discours environnemental, certes louable, mais qui fait oublier à la fois que l'agriculture est stratégique et que l'on peut produire plus tout en préservant les milieux naturels. Il nous faut davantage affirmer nos ambitions en matière de production et ne pas rester timorés. Regardez ce qui s'est passé en Espagne dans la filière porcine, le message était clair : il faut produire à un faible coût et conquérir les marchés. C'est ce qui a été entrepris avec succès et la filière porcine espagnole occupe une des toutes premières places en Europe sur certains segments.

### Le rôle des politiques

**Int. :** *Est-ce que dans ces pays, la politique a joué un rôle déterminant dans ces orientations ?*

**V. E. :** En Allemagne, un deal a été passé entre tous les maillons de la filière autour d'un objectif. J'ignore qui l'a animé précisément, mais tous les acteurs se sont mis autour de la table : les agriculteurs, les industriels, les distributeurs, et tous ont décidé d'y aller avec la bénédiction des pouvoirs publics. N'oublions pas non plus que les Allemands sont de redoutables commerçants ! En France, nous nous posons souvent trop de questions. À un moment, il faut trancher et prendre une décision.

### La mort du boucher de quartier

**Int. :** *Le fait que les bouchers de quartier, qui constituent un maillon important de la filière viande, disparaissent fait-il partie de vos champs de préoccupation ?*

**V. E. :** Nous pourrions rejeter la faute sur les grandes surfaces, ce n'est pas aussi simple que cela. Y a-t-il encore suffisamment de consommateurs pour faire vivre le commerce de proximité spécialisé ? La consommation de viande rouge diminue de 2 à 3 % par an depuis plusieurs années. Certaines belles boucheries gagnent bien leur vie, et ont su maintenir des stratégies d'approvisionnement intelligentes, sur des races labellisées, en misant sur le haut de gamme. Nous pouvons faire le même constat avec les maraîchers. Nous voyons en revanche apparaître une forme de "resegmentation" de la distribution. Le modèle classique de la grande surface de 10 000 m<sup>2</sup> est bousculé. Il faut désormais attraper le consommateur là où il est et quand il en a envie. Le samedi, il est à l'hypermarché, le mercredi, il fait ses courses sur Internet et récupère le vendredi le panier de fruits et légumes de son AMAP. Le paysage consumériste est en pleine recomposition. Nous pensons d'ailleurs que cette redistribution des cartes peut offrir de belles opportunités aux agriculteurs qui voudront les saisir. Même si tout cela ne constitue qu'une somme de niches, ces nouveaux schémas sont très encourageants.

Présentation de l'orateur :

Valéry Elisséeff : est ingénieur agronome de l'École nationale supérieure agronomique (ENSA) de Rennes ; il a commencé sa carrière en 1993 à la chambre départementale d'agriculture de l'Aube où il a occupé successivement les postes de chargé de mission économique puis d'attaché de direction ; en 1998, il prend la direction de la SAF agriculteurs

de France, acteur majeur en matière d'expertise et de propositions du secteur agricole ; il est également membre du comité d'orientation scientifique de la Société française d'économie rurale (SFER) et administrateur du Syndicat national de la presse agricole et rurale (SNPAR).

Diffusion septembre 2011