

C

hoisir une stratégie qui correspond à ses objectifs

par Jacques MATHE

L'adaptation aux marchés entraîne une véritable segmentation des producteurs. Chacun doit adopter une stratégie d'exploitation qui corresponde au mieux à ses aspirations, à ses conditions propres de production. On est loin des modèles optimisant la production et qui ont structuré le pilotage des exploitations depuis trente ans. Non pas que ceux-ci soient à rejeter mais ils ne correspondent plus au contexte économique actuel.

Pour un jeune agriculteur, trois stratégies d'entreprise sont actuellement possibles : production, différenciation ou diversification.

Cultivez votre différence

La réussite de votre entreprise va être de plus en plus conditionnée par la cohérence de votre système de production avec votre environnement propre (milieu, partenaires économiques) et vos aspirations et projets personnels.

- Soit vous vous engagez dans la logique de la Commission Européenne (agenda 2000) et accentuez votre production en terme de volume, vous choisirez alors *une stratégie de production de masse*.

- Soit vous adoptez un nouveau mode de conduite des exploitations, privilégiant les projets créateurs de valeur ajoutée, l'adaptation aux besoins du marché et des consommateurs ou la multifonctionnalité des activités agricoles. Vous développerez alors *une stratégie de différenciation ou de diversification*.

La stratégie de production de masse :

produire moins cher que les concurrents. Toutes les productions peuvent être concernées par cette stratégie. Le développement des productions agricoles s'est réalisé grâce à cette politique de volume dans un contexte de prix garantis.

Elle correspondait aux objectifs fixés par les initiateurs de la PAC afin d'alimenter le consommateur européen en quantité et en prix bas. Cependant, le soutien aux prix et aux productions est remis en cause par les contraintes budgétaires de l'Union Européenne et par les règles de l'Organisation Mondiale du Commerce.

D'autre part, nos potentialités de débouchés pour les produits non transformés sur le marché mondial sont limitées et les prix y sont largement en dessous de nos prix de revient. La stratégie de production de masse repose sur la capacité du producteur à développer ses volumes en optimisant son travail et les moyens de production dont il dispose (taille des troupeaux, surface, mécanisation, etc).

La performance se mesure donc à la *productivité par unité de main d'œuvre*. Cette stratégie encourage une compétition entre producteurs qui oeuvrent pour acquérir des moyens de production supplémentaires. La raréfaction des moyens de production depuis quelques années (notamment des terres ou des droits à prime) mais aussi l'Agenda 2000 (projet de réforme de la PAC) en nous rapprochant

des prix mondiaux va accentuer cette logique de compétition entre les producteurs. Il est clair que dans une telle logique les jeunes agriculteurs vont être défavorisés car ils n'auront pas eu le temps ou les capitaux nécessaires à la mise en œuvre de cette stratégie.

D'autre part, la réussite d'une stratégie de volume passe par la maîtrise des coûts de production. C'est le retour des avantages comparatifs entre producteurs, régions ou pays. En clair ce sera le mieux placé qui gagnera. Il est bien évident qu'une telle stratégie sans autre alternative peut modifier le paysage agricole français. Elle remet en cause une répartition harmonieuse des productions sur le territoire.

La stratégie de différenciation :

produire en fonction d'un marché. Dans cette stratégie, le "service ajouté" au produit permet de se différencier des productions de masse par une segmentation des processus de production (type de produit, contenu et conditions de production, apport et livraison, qualités sanitaires, etc). Grâce à de nouvelles relations entre les acteurs des filières, on voit apparaître des productions contractualisées, répondant à une demande du marché relayée par la distribution et la transformation. Cette stratégie, déjà ancienne notamment pour les produits avec une identité territoriale forte, se développe depuis la crise de la vache folle. Elle répond à une demande du consommateur souhaitant identifier le contenu mais

Choisir une stratégie qui correspond à ses objectifs (suite de la page 2)

aussi l'origine de son alimentation. D'autre part, la distribution en recherche aussi de valorisation de ses linéaires, encourage la production de produits différenciés. Pour cela elle se rapproche des acteurs des filières afin de contractualiser les productions concernées par cette segmentation. Le contrat ou cahier des charges va préciser les conditions de production, les quantités et les qualités du produit à commercialiser. Pour l'agriculteur, c'est une garantie de débouchés avec une garantie de prix (suivant les termes du contrat). Cela implique un partenariat entre les acteurs de la filière, et notamment que les informations du marché redescendent jusqu'au producteur et lui permettent d'adapter la production.

La maîtrise de l'information et l'implication du producteur dans le processus sont les conditions essentielles de réussite de cette stratégie. Il peut et doit choisir de valoriser sa production avec l'acteur le plus performant de la filière ou celui qui aura engagé le partenariat qu'il considère comme le plus prometteur. C'est moins le volume de production qui compte que la manière dont celle-ci est réalisée. L'évolution de la

consommation mais aussi le comportement du consommateur vont obliger les filières à se verticaliser pour "coller" aux marchés. La différenciation des productions permettra à une partie de la production française de s'affranchir des contraintes de compétitivité par les coûts et de subir la concurrence mondiale. Les Contrats Territoriaux d'Exploitation vont d'ailleurs permettre dans certaines conditions d'encourager les exploitants à intégrer des filières différenciées ou diversifiées.

La stratégie de diversification :

développer une activité en complément de la production de base. La stratégie de diversification permet de développer une activité économique annexe (agro-tourisme, productions fermières, services aux collectivités...) en complément d'une activité agricole de production de base.

Elle demande au producteur d'intégrer de nouveaux métiers et de nouvelles compétences (commerciales, techniques, accueil, relationnel...) difficilement maîtrisables par une seule personne. La formation et l'information, mais aussi et souvent, les besoins en main d'œuvre, sont aussi

les caractéristiques de cette stratégie. En pratique, c'est souvent la mise en valeur des qualités de l'épouse de l'agriculteur qui permet de développer cette diversification.

La stratégie de diversification peut prendre deux formes :

- Soit intégrer plus verticalement la filière de production existante. Ex : je produis du lait de chèvre et je veux développer une activité fromagère. J'intègre donc de nouveaux métiers réalisés auparavant par d'autres acteurs de la filière. La maîtrise de ces métiers conditionne la réussite de mon projet.
- Soit développer une activité annexe de service répondant la plupart du temps à une demande locale (prestations de services) : camping à la ferme, gîte rural, taillage de haies... Cette stratégie est certainement la plus délicate à mettre en œuvre en raison des multiples compétences qu'elle demande. Mais c'est aussi la plus exaltante pour un entrepreneur et celle dont la réussite dépend entièrement de ses propres qualités.

Caractéristiques des trois stratégies

	Produits	Hommes	Moyens
Production de masse	Volumes Prix de revient	Productivité par UTH	Droits à produire Capital d'exploitation
Différenciation	Adapté à un marché spécifique	Partenariat	Contractualisation (cahier des charges) Procédés de fabrication
Diversification : Produits (intégration à une filière) Services (prestations para-agricoles)	Nouveaux marchés	Main d'œuvre Multicompétence	Formation

En conclusion : le choix de ces stratégies oblige le jeune agriculteur à tenir compte de l'environnement de son exploitation afin de bien valider la cohérence de ses choix stratégiques avec ses potentialités humaines ou économiques. Les conditions de réussite sont autant dans ces potentialités que dans le décodage des informations extérieures à l'entreprise et la manière de les intégrer dans son projet.