

anticiper



# Surmonter les crises : vers l'exploitation flexible

*L'agriculture ne vit pas une crise, mais des crises. Comment les surmonter ? Voici l'analyse de Thierry Lemaître et Jacques Mathé, deux économistes réalistes, concrets et optimistes.*

## D'abord, la question que tout le monde se pose : combien de temps la crise économique va-t-elle durer ?

**Jacques Mathé** : On va aller de surprise en surprise, car il reste des "produits pourris" dans les banques. Ce qui m'inquiète, ce sont toutes ces PME qui tombent. Pendant un moment, elles ont vécu sur les commandes en cours. Maintenant, des pans indus-

sance généralisée. Le médian, les entreprises innovent, des nouveaux secteurs émergent, et la machine repart d'ici 2 ou 3 ans.

**Jacques Mathé** : Je suis quand même optimiste. On voit déjà le développement des mini-entreprises, encouragé par l'Etat, comme en témoigne le nouveau statut d'auto-entrepreneur. Cela préfigure peut-être l'économie de demain, basée sur des systèmes productifs complètement éclatés.

## Peut-on dire que l'agriculture est épargnée ?

**Jacques Mathé** : Le gros avantage des produits alimentaires, c'est le peu d'élasticité entre le revenu et la demande. Je m'explique : il faut bien manger tous les jours, donc il y a toujours des commandes, et donc un minimum de production à assurer. Contrairement à un industriel qui peut se retrouver du jour au lendemain avec un carnet de commande vide. Les marchés agricoles devraient être durablement porteurs.

**Thierry Lemaître** : Il y a quand même une réduction des volumes de consommation, une modification des comportements des consommateurs.

**Jacques Mathé** : En période de destabilitation, le consommateur recherche d'abord des premiers prix, mais aussi à se rassurer et il se lâche de temps en temps sur des produits "plaisir". La nourriture fait partie de ces produits "doudous".

**Thierry Lemaître** : D'un autre côté, le consommateur revient aussi vers les produits moins élaborés, ce qui signifie moins de produits carnés. En parallèle, les pays émergents, touchés de plein fouet par la récession, diminuent aussi leur consommation de viande. >

*C'est tout un mode de gouvernance qui doit changer, pour retrouver des visions à moyen terme*



triels entiers s'effondrent, entraînant les sous-traitants dans leur chute.

**Thierry Lemaître** : Je vois deux scénarios. Le pire, on va jusqu'au bout de la dérégulation, avec une décrois-

L'entreprise de demain est une entreprise de services, qui saura satisfaire en continu un consommateur très peu rationnel, qui veut tout, tout de suite.

**Jacques Mathé**

## Les 3 commandements pour sortir gagnant de la crise

1. Retrouver des visions à moyen terme, arrêter de privilégier les résultats à court terme.
2. Sécuriser son chiffre d'affaires : contractualiser durablement, diversifier les activités.
3. Être flexible, d'abord dans sa tête, se remettre en cause en permanence, l'esprit grand ouvert sur ce qui se passe autour de soi, et ainsi toujours être prêt à saisir les opportunités.

> **Les marchés et filières connaissent pourtant des turbulences majeures.**

**Jacques Mathé** : La question de la santé de leurs partenaires économiques devient cruciale pour les agriculteurs. C'est là que se situe le risque majeur. Les transformateurs vont subir ce que subit l'industrie en général, et seront rattrapés par les problèmes de financements bancaires.

**Thierry Lemaître** : Jusqu'à présent, les agriculteurs n'ont jamais été confrontés au risque commercial dans les productions soutenues. Ils livrent, ils sont payés. Mais les résultats sont catastrophiques dans les laiteries. Si l'une dépose le bilan, à qui les agriculteurs vont-ils livrer leur lait ?

Le risque de marché tient aussi à la volatilité des prix. Ainsi, en grandes cultures, la dépendance vis-à-vis des marchés internationaux et des parités monétaires est déterminante. Quelle sera la parité euro/dollar au sortir de

la crise dans quelques mois ? L'avantage en céréales, c'est qu'on peut stocker... mais cela a aussi un coût.

**Confrontés à des marchés en montagnes russes, comment les agriculteurs doivent-ils gérer leur exploitation ?**

**Jacques Mathé** : Leur seule variable d'ajustement, c'est la capacité de gérer leur point mort, autrement dit, de baisser les coûts. Car leur outil de production est rigide, l'investissement est lourd, les engagements financiers énormes.

**Thierry Lemaître** : Ce manque de souplesse bloque la capacité d'adaptation vers d'autres moyens de production. La mise aux normes est une contrainte financière lourde, elle bloque des capacités pour d'autres investissements pendant des années !

**Jacques Mathé** : Il y a quand même une flexibilité possible dans la manière de travailler. On ne peut plus avoir



Je suis optimiste. On aura toujours besoin de nourriture, de biens et services. Tout ne peut pas s'effondrer. Il y a toujours des opportunités à saisir. Mais les rangs seront éclaircis...

Thierry Lemaître

chacun sa dessileuse qui fonctionne 20 minutes par jour ! Mais partager les coûts n'est pas si simple ! Cela entraîne une perte d'indépendance, de pouvoir de décision.

**L'évolution de la PAC va-t-elle intensifier les effets de la crise financière ?**

**Jacques Mathé** : La diminution des soutiens va fragiliser tout le secteur agricole. Les laiteries, déjà en difficulté, ne peuvent plus vendre la poudre. Et certaines sont incapables de se repositionner sur un autre produit. En revanche, certains seront davantage épargnés, comme les circuits courts et le bio.