Malaise agricole : quand la diversité du secteur interdit toute généralisation

Ph. Callot, Membre Associé à l'Académie des Sciences, des Lettres et des Arts de Montauban

Préalable

Les tensions que connaît le monde agricole sont d'origine multifactorielles et très variables selon les situations.

En effet, le premier postulat, et consensus nous l'espérons, est qu'il n'y a pas une agriculture mais une variété de situations agricoles avec autant d'exploitations souvent très diverses.

L'arboriculture en Tarn-et-Garonne, la production de céréales en Beauce, l'élevage de vaches laitière en Mayenne ou la production de betteraves à sucre en Picardie sont quelques minces exemples des différences significatives entre telle et telle ferme ou plus simplement exploitation.

Cette caractéristique n'est pas particulière au monde agricole. On la retrouve effectivement dans l'industrie (lourde ou spécialisée) et le commerce (de gros ou au détail).

Cette contingence de cas, de situations et donc du vécu par chacun des exploitants, englobe bien évidemment des contraintes communes comme les nombreuses obligations déclaratives, le respect des normes et toutes les formalités administratives qui en découlent.

Ces formalités chronophages "empoisonnent" le temps des exploitants qui, alors, ne sont plus aux champs, aux vignes, à la ferme, à la production…

Mais au-delà de ces points communs, arrêtons-nous quelques instants sur le particularisme du monde agricole. Pêle-mêle, nous pouvons mentionner :

- La taille de l'entreprise[1] en termes de surfaces agricoles utilisées (SAU désormais), de cheptels pour le laitage ou la viande. Cette variable conditionne de facto d'autres paramètres et notamment les investissements requis (matériels, machines, bâtiments, véhicules) et les charges afférentes - les intérêts d'emprunt[2], les consommables comme l'énergie et lubrifiants, le gazole non-routier (GNR), les aliments pour le bétail, les semences, les engrais et amendements, les plants… et bien sûr la masse salariale requise pour gérer l'exploitation,

[1] « En 2020, les 390 000 exploitations agricoles de France métropolitaine ont en moyenne une SAU de 69,6 hectares. Cette moyenne progresse régulièrement. Elle était de 55 ha en 2010 et de 42 ha en 2000. Le nombre d'exploitations était de 490 000 en 2010 et de 664 000 en 2000 » (et 1 600 000 en 1970). Source INSEE Références (2024a), Vue d'ensemble. Un panorama de l'agriculture en France, 20 pages, rédactrice, Isabelle Robert-Bobée, service de la statistique et de la prospective, ministère de l'Agriculture et de la souveraineté alimentaire, p. 14.

[2] Sans oublier le remboursement de cet emprunt qui n'est pas une charge mais qui impacte fortement la trésorerie des entreprises.

- L'espace géographique où évolue l'entreprise – vastes plaines de Picardie ou vallée de la Garonne, prairies de montagne ou pâturages normands, melons de côteaux du Quercy ou issus de la vallée du Rhône, vignobles d'Alsace ou du Pays nantais… Au vu du changement climatique c'est un paramètre modifiant déjà conséquemment les données de rendements, les types de production, les risques climatiques (on pense au département des Pyrénées Orientales), les maladies (grippe aviaire, tavelure, oïdium, mildiou…),
- L'âge de l'exploitant(e). Les dirigeants d'exploitation sont de plus en plus âgés et la question de la pérennité de l'entreprise est un vrai sujet de préoccupation[3] en termes de transmission successorale et des coûts afférents,
- La forme juridique[4]. Elle conditionne les paramètres sociaux de l'exploitation en termes de cotisations sociales de l'exploitant, son revenu et l'imposition de la personnalité morale (si c'est une forme sociétaire) ou de la personne physique,
- La nature de l'activité[5] sous influence de plusieurs facteurs, climatiques, nous l'avons dit, de l'attractivité du marché (régional, national, international) et de la concurrence qui en résulte, des tensions géopolitiques (guerre en Ukraine) pouvant affecter positivement le prix de vente des produits agricoles et/ou négativement le prix de certaines matières premières ou du prix des énergies utilisées (gaz liquéfié, GNR[6], électricité…).

Ce préalable montre que l'analyse du monde agricole ne peut se faire qu'en prenant précisément en compte ces particularités. Elles ont toutes, de façon plus ou moins marquée, un impact sur la conduite d'une affaire, conduite que l'on qualifie souvent de "gestion".

Pour bien mettre en évidence ce que ce terme représente, il est important de commencer par bien comprendre ce que recouvre la dimension économique de toute entreprise.

Cet article a donc pour objectifs de permettre d'appréhender le monde agricole en décryptant ses spécificités tout en donnant une grille de lecture autour de l'excédent brut d'exploitation (EBE désormais) des entreprises, des subventions perçues et du revenu disponible après intégration de ces subventions et dépenses liées au financement.

---

[3] 25% ont 60 ans ou plus en 2020 contre 20% en 2010. INSEE, 2024a, op.cit., p. 14.

[4] 58% des exploitations sont des entreprises individuelles en 2020 (contre 70% en 2010) et 42% sont des sociétés sous la forme d'EARL (Exploitations Agricoles à Responsabilité Limitée) ou de GAEC (Groupements d'exploitations Agricoles En Commun). « Les formes sociétaires sont localisées principalement dans le nord de la France et sur la côte atlantique, tout particulièrement en Bretagne, ainsi que dans le Bassin parisien et le Grand Est ». Source INSEE Références (2024b), Transformations de l'agriculture et des consommations alimentaires, 142 pages, p. 100. Document disponible sur www.insee.fr

[5] La spécialisation en grandes cultures s'accentue : 29% des exploitations en 2020 contre 24% en 2010 (INSEE, 2024b, op. cit., p. 14.

[6] « Le prix moyen du GNR a augmenté de 33% entre 2019 et 2022, celui de l'électricité de 27% et celui du gaz de 79% », INSEE, 2024b, op. cit., p. 86.

Les stratégies possibles dans un univers très contingent et dispersé seront évoquées à la fin de cet article.

De l'excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est « la somme de la valeur ajoutée (production diminuée des consommations intermédiaires) et des subventions d'exploitation de laquelle on déduit les charges salariales, les impôts et les charges de fermage. Il permet de rémunérer les exploitants, de rembourser les annuités d'emprunt et de constituer une réserve pour l'autofinancement » (INSEE, 2024b, p. 82).

Ce solde intermédiaire de gestion représente la richesse produite par une entreprise du fait de son activité avant l'impact des coûts liés à son financement et des cotisations sociales de l'exploitant.

Au sujet des subventions, en 2021, « 94% des exploitations bénéficient d'au moins une subvention d'exploitation […] Ces exploitations perçoivent en moyenne 35 940 euros d'aides » (p. 82). Ces subventions, versées en 2021, représentent 38% (plus d'un tiers) de l'EBE pour les bénéficiaires. Sans ces subventions, 18% des exploitations auraient un EBE négatif.

En clair, elles seraient en très grande difficulté pour faire face aux échéances de remboursement des emprunts contractés (frais financiers et capital). Et 3% des exploitations ont effectivement un EBE négatif après la prise en compte des subventions (ce qui représente 11 700 exploitations).

Ainsi certaines exploitations recevant une ou plusieurs subventions dégagent à peine de quoi rémunérer l'exploitant. Voilà bien une problématique révélatrice du malaise du secteur.

En effet, de nombreuses entreprises commerciales ne reçoivent pas ou très peu de subvention. De par la vive concurrence du secteur, une mauvaise localisation, un mauvais positionnement, des stocks trop élevés par exemples, l'entreprise peut disparaître du fait des difficultés de trésorerie récurrentes.

Nous nous attacherons à montrer les faiblesses de certaines orientations technico-économiques d'exploitation (Otex désormais) ou filières à partir de cet indicateur majeur qu'est l'EBE.

Nous nous appuierons pour ce faire sur les résultats économiques des exploitations agricoles – France, issus du Réseau d'information comptable agricole (Rica)[7].

[7] Agreste (2024), Chiffres et données, Résultats économiques des exploitations agricoles – France, chiffres clés 2022, Mars, n° 6.

Ainsi en 2022, l'EBE moyen des entreprises avec une Production Brute Standard[8] (PBS) supérieure à 25 k€ est de 115,71 k€ avec des différences de moyennes très significatives selon les 3 catégories de PBS retenues (tableau 1).

Nous rajoutons dans ce tableau le revenu disponible moyen qui apparaît comme l'indicateur le plus pertinent. Il est, avec les subventions perçues, en moyenne de 68,23 k€ avec de fortes disparités selon la taille.

Tableau 1 : répartition des EBE moyens selon la Production Brute Standard (k€)

PBS	25 à 100 k€	100 à 250 k€	Sup. à 250 k€	$\bar{x}$
EBE moyen	41,2	97,69	237,88	115,71
Revenu disponible moyen	24,25	58,01	139,44	68,23

L'écart d'EBE entre la première catégorie et la troisième est de 5,77. Idem pour le revenu disponible moyen.

La différence entre l'EBE et le revenu disponible moyen résulte de la prise en compte :

- Des charges financières (liées aux emprunts contractés et parfois des découverts rencontrés),
- De la partie en capital liée au remboursement des emprunts contractés (long et moyen terme)
- Des cotisations de l'exploitant (dans les entreprises soumises au bénéfice agricole)

Il nous semble important de nous concentrer sur le revenu disponible pour déceler les tensions sur certaines Otex (tableau 2).

[8] Elle est calculée « en multipliant la superficie ou le nombre de têtes de bétail par le coefficient correspondant au produit et à la région de l'exploitation ». Agreste (2024) p. 3. « Ces coefficients appelés coefficients de production standard (CPS) sont établis par région. Dans ce rapport de 2024, les CPS sont de 2017, estimés sur les données de 2015 à 2019 à l'occasion du recensement agricole de 2020 ». Ibid p. 38.

Tableau 2 : Comparaison des revenus disponibles moyens sur 12 Otex en 2022 et de la première catégorie de PBS (25 à 100 k€) – Source Agreste 2024, op. cit.

Orientations économiques	Revenu disponible moyen annuel toutes catégories	Soit/mois	Revenu disponible moyen annuel PBS de 25 à 100 k€	Soit/mois
Céréales et oléo protéagineux	68,77 k€	5,73 k€	36,46 k€	3,04 k€
Porcins	151,22 k€	12,6 k€	33,82 k€	2,82 k€
Cultures générales	102,99 k€	8,58 k€	31,47 k€	2,62 k€
Bovins mixtes	95,07 k€	7,92 k€	23,79 k€	1,98 k€
Bovins lait	79,72 k€	6,64 k€	21,70k€	1,81 k€
Fruits et cultures	35,93 k€	3,00 k€	20,71 k€	1,72 k€
Maraîchage	57,56 k€	4,80 k€	20,03 k€	1,67 k€
Polyculture et poly-élevage	64,15 k€	5,34 k€	19,07 k€	1,59 k€
Viticulture	87,82 k€	7,32 k€	19,06 k€	1,59 k€
Bovins viande	32,12 k€	2,68 k€	19,01 k€	1,58 k€
Ovins et caprins	26,25 k€	2,19 k€	18,45 k€	1,54 k€
Volailles	67,19 k€	5,6 k€	14,78 k€	1,23 k€

Lecture : pour l'Otex Bovins viande, le revenu moyen des trois groupes selon le PBS est de 32,12 k€ (2 680 €/mois) et de 19,01 k€ pour le groupe de 25 à 100 k€ soit 1 580 €/mois

Rappelons ici qu'il s'agit de moyennes. Les écarts sont conséquents tant au niveau des différentes catégories d'Otex qu'à l'intérieur de certaines filières.

Dans la filière Céréales et oléo protéagineux, l'écart entre le revenu moyen annuel et le revenu moyen annuel des entreprises avec un PBS de 25 à 100 k€ est de 1,88 (68,77/36,46).

Il est de 4,61 pour la filière viticulture (87,82/19,06). Cela montre ici encore une fois les limites de comparaison de filières se situant pourtant dans le même monde, celui de l'agriculture.

En comparant ces revenus moyens entre Otex les écarts apparaissent aussi très importants (ex : il est de 5,76 entre l'Otex porcins et celle des ovins et caprins (151,22/26,25) mais n'est plus que de 1,83 pour la catégorie PBS de 25 à 100 k€.

Mais que serait ce revenu disponible sans les subventions accordées au sein de chaque Otex (tableau 3) ?

Tableau 3 : Revenu disponible moyen avec et sans subvention pour une PBS de 25 à 100 k€

Orientations économiques	Revenu disponible moyen annuel PBS de 25 à 100 k€	Soit/mois en €	Revenu disponible moyen annuel Sans subvention	Soit/mois en €
Céréales et oléo protéagineux	36 460 €	3 040 €	15 770 €	1 314 €
Porcins	33 820 €	2 820 €	12 310 €	1 026 €
Cultures générales	31 470 €	2 620 €	10 820 €	902 €
Bovins mixte	23 790 €	1 980 €	(10 510) €	ns
Bovins lait	21 700 €	1 810 €	(2 140 €)	ns
Fruits et cultures	20 710 €	1 720 €	8 630 €	719 €
Maraîchage	20 030 €	1 670 €	11 940 €	995 €
Polyculture et poly élevage	19 070 €	1 590 €	(6 800 €)	ns
Viticulture	19 060 €	1 590 €	15 930 €	1 327 €
Bovins viande	19 010 €	1 580 €	(19 270 €)	ns
Ovins et caprins	18 450 €	1 540 €	(17 970 €)	ns
Volailles	14 780 €	1 230 €	(520 €)	ns

Dans cette catégorie de PBS, aucun revenu mensuel ne serait possible sans les subventions et ce dans 6 Otex : Bovins mixte, bovins lait, bovins viande, ovins et caprins, volailles et polyculture et poly élevage.

Quatre Otex auraient des revenus très faibles : Cultures générales, fruits et cultures, maraîchage, et porcins. Deux Otex auraient des revenus légèrement supérieurs à 1 300 €.

Les interrogations

Maintenant que nous avons une meilleure connaissance du milieu, les quelques questions à se poser pour chaque cellule économique sont les suivantes :

- Quelles sont les menaces qui pèsent sur la filière ?
- Quelles sont, à l'inverse, les opportunités qui pourraient convenir à l'activité ?
- Qui sont les concurrents ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ?
- En parallèle, quelles sont celles de l'entreprise ?
- L'EBE produit sur l'exploitation est-il suffisant pour faire face aux annuités à rembourser, à assurer un revenu décent à l'exploitant et à contribuer à un autofinancement ?
- Est- ce que l'exploitation s'adresse à un marché porteur ?
- Et si oui, est-ce sur une tendance longue ?
- Si non, comment est-ce envisageable potentiellement de transformer l'exploitation ?
- Comment l'entreprise peut-elle atteindre la meilleure position pour rivaliser avec la concurrence, pour être compétitive sur le long-terme ?

- Le modèle économique de l'exploitation ne mérite-t-il pas une actualisation au vu de la contingence environnementale.

De la stratégie des exploitations

Les questions ci-dessus portent, on le voit, sur ce qui se nomme la stratégie des entreprises.

Cette stratégie peut être explicite (formalisée) ou implicite (au fil de l'eau).

Dans les petites exploitations agricoles, elle est plus souvent implicite.

L'orientation vers tel ou tel marché via différents circuits (vente directe, magasin de producteur, coopérative, grande distribution, exportateur), peut résulter d'échanges avec différents conseillers (chambre d'agriculture, centre de gestion, dirigeants de coopérative, négociants, courtiers…).

La stratégie n'est pas pour autant formalisée.

Or, quand l'environnement est aussi contingent qu'incertain (hausse de l'énergie, crise sanitaire, cours très aléatoires, crise climatique…), la stratégie qu'il convient d'adopter face à la concurrence est un sujet vital pour le dirigeant et son exploitation.

L'agriculture est exposée à de nombreux aléas. Les variations de précipitations, la sécheresse, affectent les rendements. Les parasites peuvent compromettre les récoltes. Le changement climatique est une constante que connaissent bien les agriculteurs, facteur sur lequel ils sont impuissants.

C'est le malaise que vivent de nombreux agriculteurs subissant ces aléas sans trouver de solutions adaptées à leurs pratiques.

Ce malaise est d'autant plus fort et patent lorsque l'entreprise se focalise sur un seul atelier de production. Par exemple, les exploitations en cheptels mixte (laitage et viande) ont un EBE nettement supérieur aux élevages centrés sur la viande.

Nous allons dans un premier temps voir les principales forces qui agissent au sein d'un secteur puis évoquer les trois grandes catégories de stratégies pour y faire face.

a) Les principales forces qui agissent au sein d'un secteur

Rappelons ici que « l'intensité de la concurrence qui prévaut dans un secteur n'est ni une coïncidence ni le fait d'un hasard malheureux »[9].

Listons les éléments qui commandent la concurrence au sein d'un secteur ou d'une filière.

Tout d'abord la rivalité des exploitations présentes dans une même filière.

[9] Porter, M. (1982), Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Economica.

Ici et lorsque la différenciation de la filière est faible, les tactiques courantes consistent à s'appuyer soit sur une logique de prix, soit sur l'introduction de nouveaux produits et/ou services ou plus simplement sur une meilleure communication, sans même parler de marketing. Les risques ici sont connus : la baisse des prix entraîne vite une dégradation de la rentabilité de tout le secteur. L'introduction de nouveaux produits ou services suppose bien souvent des investissements ou des compétences que n'ont pas les exploitants. Enfin, une communication poussée peut directement ou indirectement provoquée une publicité pour les concurrents du secteur.

La deuxième force, sans ordre de priorité faut-il le rappeler, est la menace de nouveaux entrants dans la filière. Par exemple, rien n'interdit à une entreprise X de se lancer dans la production d'un fromage AOP dès lors qu'elle respecte le cahier des charges et qu'elle surmonte toutes les barrières à l'entrée pour y arriver. Notons à ce sujet, le besoin de capitaux au titre des investissements nécessaires, l'accès à la technologie ou les compétences requises pour produire, l'accès aux circuits de distribution, les autorisations administratives (ex : interdiction de nouvelles exploitations sur cette AOP)…

La troisième force réside dans ce qui est appelé le pouvoir de négociation des clients. Lorsque le volume des quantités achetées par un client représente une part importante du chiffre d'affaires de l'entreprise, créant ainsi une forme de dépendance, le client peut faire pression sur celle-ci afin d'obtenir des prix encore plus bas. Dans la filière lait on connaît bien ce phénomène avec la difficulté de négociation d'un accord-cadre entre les organisations de producteurs et les laiteries ou encore les écarts de prix entre le lait dit conventionnel et le lait biologique. Décider de son prix pour l'éleveur revient alors souvent à un casse-tête poussant certains à transformer directement une partie de leur production (yaourts, desserts bio…). C'est une alternative, une diversification, qui peut convenir si les débouchés sont réels. La vente en circuits courts en direct à la ferme ou sur les marchés, via des magasins de producteurs, l'accueil à la ferme, les gîtes ruraux sont d'autres exemples d'alternatives qu'ont bien compris nombre de producteurs ou de fermiers.

Une dernière force est celle du pouvoir de négociation des fournisseurs. Même si nous pouvons estimer que dans le domaine agricole cette force est moins significative que celles présentées précédemment, nous pouvons y inclure le poids des ingrédients nécessaires aux différentes productions. Les consommables par exemple sont difficilement maîtrisables par les exploitations et lorsque les conditions géopolitiques sont sous tensions, les coûts imposées aux entreprises deviennent vite un sujet de préoccupation. C'est également le cas pour les engrais et l'alimentation animale en période de sécheresse. Sans parler de l'énergie…

Ces forces, on le pressent, peuvent influer sur les politiques de produit et/ou de prix.
La stratégie de l'entreprise doit alors prendre en compte ces forces et tenter de parer aux éventualités d'évolutions des cours du marché.
Voyons les trois grandes catégories de stratégie pour faire face à la concurrence.

b) Les trois grandes catégories de stratégies face à la concurrence

i. La différenciation.

Le principe : il s'agit de proposer une offre de produits ou de services perçue comme étant unique et donc différente de celles des concurrents du secteur.
Une différenciation réussie au sein d'une filière est une stratégie viable pour envisager des profits supérieurs à la moyenne du secteur. L'un des axes de différenciation le plus connu en agriculture est la labellisation (Label Rouge, agriculture biologique) ou d'appellation d'origine permettant une distinction du produit. Par définition, l'AOP d'un produit d'une région interdit toute généralisation de cette AOP au-delà de cette région. Pour autant, les firmes installées dans cette région ne sont pas nécessairement différenciées. La rivalité des entreprises concurrentes annihile le bénéfice latent de cette différenciation. Mais des services spécifiques, on l'a mentionné, peuvent permettre d'être perçu comme différent au sein de cette AOP, voire unique, ce qui est stratégiquement encore plus marquant. Là réside la première contrainte de cette stratégie. Si l'entreprise n'est pas perçue comme différente des autres établissements ou si la différenciation proposée est facilement imitable alors son effet disparaît. La seconde faiblesse de cette stratégie, malgré une valeur ajoutée plus importante du fait de son unicité, est qu'elle ne permet pas d'envisager une part importante du marché.
Hors AOP, la filière du maraîchage connaît bien cela. En s'adressant majoritairement à des débouchés locaux et même si la valeur ajoutée est bonne du fait de la suppression d'intermédiaires, la part de marché reste faible.
Cette stratégie semble cependant bien adaptée aux petites et moyennes structures.

ii. La domination globale au niveau des coûts.

Le principe : A l'inverse de la précédente, cette stratégie consiste à produire des matières premières agricoles en grands volumes au coût de revient le plus bas possible. L'obtention d'un coût de production faible devient le leitmotiv de la gestion de l'entreprise sans pour autant négliger la qualité et les services fournis. Cette stratégie suppose d'avoir des volumes de production importants (surfaces, élevage industriel) avec pour conséquence une puissance d'achats auprès des fournisseurs potentiels et implicitement, en termes de clients, des parts de

marché conséquentes. La mécanisation de pointe, l'automatisation des procédés (ex : robots de traite ou utilisation de drones et GPS pour optimiser les rendements), ou encore l'optimisation des intrants sont des techniques permettant d'atteindre l'objectif de coûts faibles et ainsi de résister aux forces concurrentielles.

On le pressent ici, cette stratégie suppose des investissements conséquents et selon les filières des SAU importantes ou des équipements industriels (ex : élevage en batterie). Elle est donc plus particulièrement adaptée aux grosses structures.

iii. La concentration de l'activité

Le principe : Toute la stratégie ici consiste à se concentrer sur un "segment" particulier du secteur avec des références limitées de produits et souvent sur une zone de chalandise réduite. La définition de cette stratégie par Mickaël Porter est la suivante : « Il en résulte que la firme parvient soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour servir cette cible, soit aux deux à la fois »[10].

En limitant sa gamme, l'entreprise peut réaliser des économies d'échelle au niveau de la production mais aussi des efforts de distribution et/ou de communication nécessaires lorsque le marché est très dispersé et le réseau de distribution très varié.

Par ce choix, l'entreprise peut ainsi dégager des profits supérieurs aux concurrents sans pour autant viser une part de marché conséquente. Les économies d'échelle du fait d'achats concentrés chez quelques fournisseurs d'une part et des coûts marketing limités du fait de la concentration sur quelques clients d'autre part, sont des exemples de réductions de coûts associés à la différenciation des produits.

Ce qui est privilégié ici c'est avant tout la rentabilité et non la part de marché.

La filière viticole est un bon exemple de cette stratégie. Ainsi un viticulteur choisira de ne fournir que des restaurateurs gastronomiques et des épiceries fines sur une zone géographique limitée ou pourquoi pas dans l'hexagone et en Europe. Ses vins ne seront pas disponibles à la vente en ligne ou en expédition classique. Il pourra par ailleurs choisir de ne produire qu'une gamme de vins dédiée à ces clientèles et répondant aux souhaits de celle-ci.

La différenciation du produit et la domination par les coûts (économie d'échelle) fonctionneront alors simultanément.

Nous pouvons synthétiser ces trois catégories dans le schéma ci-dessous (schéma 1).

[10] Porter, M. op. cit. p. 42

Schéma 1 : les trois grandes catégories de stratégies face à la concurrence

	Unicité du produit perçu	Recherche de coûts faibles
Le secteur tout entier	Différenciation	Domination par les coûts
Un segment particulier	Concentration	

Conclusion

Du fait de la diversité des filières, le secteur agricole est confronté à une foultitude de questionnements au vu des forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur. Les rapides changements climatiques amplifient les contraintes que connaissent bien les agriculteurs, viticulteurs ou éleveurs pour vivre au quotidien au contact des animaux, au milieu des cultures, vignes et champs.

Les trois grandes catégories de stratégies que nous avons exposées peuvent convenir à tout type d'exploitation.

Toutefois, les éléments de réponse en miroir aux interrogations formulées page 6 doivent en tout premier lieu permettre une analyse de la situation. Il est possible à ce stade de se faire aider pour comprendre les évolutions contingentes de la situation et éventuellement dessiner les contours d'une stratégie alors adaptée à **LA** situation de l'exploitant.

La différenciation n'est pas la seule voie, nous l'avons dit ; elle peut, dans certains cas, être la solution, tout en veillant à sa pérennité, car elle peut mettre en évidence l'unicité d'un produit, d'un service ou les deux conjugués.

La domination par les coûts n'est pas synonyme de qualité moindre. Cela serait coupable et entraînerait certainement l'entreprise dans une spirale négative. Cette stratégie suppose des investissements conséquents, des SAU importantes nous l'avons dit. Elle peut permettre des parts de marché majeures assurant une bonne rentabilité.

Enfin, la concentration dès lors que le terme est bien compris, peut permettre de dégager de fortes valeurs ajoutées du fait d'une conjonction des deux stratégies précédentes : une différenciation ciblée et une réduction des coûts par focalisation sur un segment du marché, une zone géographique ou sur une gamme de produits. L'application d'une seule option est également pertinente.

Au vu des contingences environnementales et concurrentielles, les entreprises agricoles ne peuvent plus se permettre d'avoir une stratégie au fil de l'eau (implicite) qui est d'ailleurs plus souvent nommée tactique.

La bonne connaissance du marché choisi par l'exploitant est à la base de la stratégie qu'il conviendra alors d'adopter au vu et au su des données de son exploitation.