

## Edito L'avenir par le second pilier



*"Le second pilier  
permet une subsidiarité  
beaucoup plus forte."*

La posture de la France a, on le sait, fortement changé à l'occasion de la négociation de la future réforme de la PAC 2014. Depuis la réforme Mac Sharry de 1992, nous avons une position de négociation de résistance au changement. Sous l'impulsion de Michel Barnier, nous avons depuis quatre ans adopté une position pro active dans la négociation et engagé une mutation dans notre utilisation de la PAC.

Nous avons ainsi profité du bilan de santé pour commencer à repositionner notre logique des aides. Nous venons d'accepter "sans résistance" le principe de l'abandon des références historiques. Ceci bien sûr dans l'optique de sortir de notre isolement Bruxellois afin de peser davantage dans la négociation.

Cet aggiornamento nous conduira t-il à moderniser notre vision du second pilier de la PAC ? Comme le souligne un récent rapport sénatorial notre position vis-à-vis du second pilier est singulière, les sénateurs parlent même de l'exception Française.

### Aggiornamento

Depuis la création du second pilier en 1999, nous avons toujours eu une vision méfiante et défensive du développement rural. Nous lui préférons les aides directes "productives" du premier pilier.

Le second pilier ne représente que 15% des fonds de la PAC en France. Nous avons toujours limité au strict minimum les transferts du premier vers le second pilier (modulation) et refusons toute utilisation des fonds de la PAC qui ne soit pas strictement agricole. Nous avons même utilisé au maximum la boîte à outils du bilan de santé pour financer dans le premier pilier des problématiques relevant conceptuellement du second, accentuant ainsi la confusion. Nous utilisons beaucoup le second pilier pour les aides compensatrices de handicap ce qui est complètement cohérent avec notre logique de conforter au maximum les aides directes au revenu.

Notre position est aujourd'hui très marginale en Europe. Des pays comme l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Espagne et bien sur les récents entrants ont une politique claire et volontaire sur le Développement rural pour soutenir et orienter leur agriculture nationale. Sur ce point majeur notre position est-elle en train d'évoluer ?

### De nouveaux leviers d'action publique

Il semble en effet que la logique de développement du second pilier soit la plus porteuse d'avenir.

Autant le premier pilier est dans une logique de moyens afin de faire face à la conjoncture, autant le second pilier s'inscrit dans une logique stratégique avec une vision et des objectifs de moyen terme qui d'ailleurs voient leurs champs s'élargir au fil des réformes (actuellement les fameux nouveaux défis dont le changement climatique).

En ce sens, le second pilier est sans doute beaucoup mieux positionné politiquement pour le futur.

Enfin, conçu au départ pour financer la modernisation des exploitations, la protection de l'environnement et la vie rurale, le second pilier permet aussi de financer l'adaptation, l'investissement matériel et immatériel (conseil) des exploitations. L'Allemagne l'a ainsi beaucoup utilisé pour moderniser son agriculture.

Par ailleurs basé sur un principe de cofinancement, il permet une subsidiarité beaucoup plus forte. C'est un moyen de mieux coller à la réalité de chaque région. Ainsi, des pays libéraux comme, le Royaume-Uni, par ailleurs assez hostile à la PAC, en sont très utilisateurs.

N'y a t-il pas là, potentiellement, un puissant levier pour une politique publique française modernisée, sachant dépasser un soutien financier de fonctionnement à court terme et favoriser l'adaptation des entreprises agricoles aux enjeux du futur ?

Jean-Marie SÉRONIE  
[jmseronie@50.cerfrance.fr](mailto:jmseronie@50.cerfrance.fr)



## Les aides publiques de l'agriculture : une opportunité de réorientation des exploitations



*"Si tu ne sais pas où tu vas,  
t'es sûr d'arriver ailleurs."*

Les soutiens financiers versés aux agriculteurs sont souvent vécus (à tort ?) comme un mal nécessaire. Longtemps le slogan "des prix plutôt que des aides" a été au cœur des revendications des syndicats agricoles, exprimant ainsi l'inconfort des agriculteurs face à ces soutiens. Soulignons quand même l'incohérence de cette attitude. Dès que la conjoncture économique et climatique est défavorable à l'activité agricole, les mêmes forces de pression syndicales sont très enclines à réclamer des aides financières à l'État ou à l'Union Européenne. À juste titre bien souvent ! Pour disculper le monde agricole, est ce que EADS, le consortium européen de l'aéronautique, se sent dévalorisé par les aides publiques qu'il reçoit pour financer une partie des coûts de développement de l'Airbus ?

Dans le secteur industriel, les soutiens publics sont perçus comme une opportunité de développement ou de redéploiements de l'activité de l'entreprise. Pourquoi ne pas positiver les aides en agriculture pour permettre une réorientation de l'exploitation, dans une logique de projet.

L'avenir incertain des soutiens et des budgets agricoles oblige certainement à penser l'utilisation de ces ressources financières. En d'autres termes, comment optimiser son système de production pour tirer profit des aides ?

Avec 10 ans de recul, on observe que les premiers Contrats Territoriaux d'Exploitation (les fameux CTE) ont eu un effet levier majeur pour les producteurs qui avaient la volonté de faire bouger leur système, que ce soit sur le plan technique (autonomie alimentaire des troupeaux, techniques culturales simplifiées) ou par la diversification des productions et la recherche de valeur ajoutée. Une grande partie des conversions en agriculture biologique ont été enclenchées grâce à des faisceaux d'aides publiques.

On oublie souvent qu'aux soutiens européens, s'ajoutent des politiques nationales (c'était le cas pour les CTE) mais aussi de plus en plus de soutiens régionaux, locaux. Les Collectivités Territoriales ont un poids non négligeable à travers les politiques rurales dans la mobilisation de soutiens à destination des exploitations.

Notons d'ailleurs derrière ces soutiens, les cahiers des charges, en d'autres termes les retours attendus en contre partie, sont souvent bien plus explicites qu'au plan européen. Ils ont le mérite de préciser les choix de production et d'encourager les producteurs à s'engager dans une démarche de projet. Comme le dit judicieusement Raymond Levallois, le père de la gestion agricole au Québec "Si tu ne sais pas où tu vas, t'es sûr d'arriver ailleurs".

Les politiques de soutien organisées sous forme contractuelle présentent l'avantage de faire réfléchir sur le projet d'exploitation à moyen terme. Les MAE (Mesures Agro Environnementales), souvent décriées, sont l'exemple même d'outils de réorientation de l'exploitation.

### Le cercle vertueux des aides publiques

La PAC 2013 devrait être l'occasion pour les agriculteurs de redéfinir leur situation vis-à-vis des soutiens publics.

En premier, de mesurer la sensibilité aux aides dans l'équilibre économique de l'exploitation.

Ensuite, considérer qu'une partie de ces soutiens doit servir à financer l'orientation et le développement et non le fonctionnement de l'entreprise.

En clair, ne plus considérer que les soutiens sont seulement un complément au produit d'exploitation. On obtiendrait alors une véritable utilité des aides avec des agriculteurs décomplexés, assumant le soutien reçu pour les biens (alimentation) et les services (aménagement des territoires) qu'ils fournissent collectivement à la Société.

Jacques MATHÉ  
jmathe@pch.cerfrance.fr



# Un budget agricole au gré des marées des finances européennes

Il y a 4 ans, il y avait fort à parier sur une importante réduction du budget de la future PAC, accompagnée d'une réorientation partielle vers des secteurs tels que la recherche, comme le réclamait notamment le Royaume-Uni ou la Suède, particulièrement avares sur les budgets agricoles et adversaires farouches de la PAC.

Nous étions alors en pleine crise des subprimes provoquant un effondrement des marchés boursiers et toutes les conséquences que l'on connaît : crise financière, faillite de quelques grandes banques, crise économique et crise sociale.

En septembre 2008, Michel BARNIER, alors Ministre de l'agriculture, avait convoqué un conseil des ministres informel à Annecy pour discuter des orientations de la future PAC. Cet exercice difficile, dont l'issue fut considérée par beaucoup comme un échec<sup>(1)</sup>, traduisait néanmoins le changement de posture de la France qui passait d'un immobilisme réfractaire à tout changement à une attitude proactive sur les évolutions nécessaires.

La perspective du passage de la France de l'état de bénéficiaire à celui de contributeur net pour les aides agricoles n'y était pas pour rien et il fallait bien avancer vers un compromis entre d'une part, ceux qui voulaient définir les objectifs de la PAC et y associer un budget correspondant et d'autre part, les partisans d'un budget établi en priorité avant les modalités.

Le blocage imposé par le Royaume-Uni, la Suède et la Lettonie, refusant des conclusions du conseil à l'issue du conseil des ministres fin 2008, montrait alors le rapport de force en faveur des pays libéraux.

Puis les craintes de pénurie alimentaire engendrées par les années de faible production 2007-2008, suivies de la crise agricole de 2009 ont ravivé les arguments des défenseurs d'une PAC forte, dotée d'un budget à la hauteur des ambitions et d'instruments de stabilisation des marchés et des revenus agricoles. Même les pays les plus libéraux admettent l'intérêt d'un minimum de régulation, au sens anglo-saxon bien entendu...

Entretemps les crises successives des subprimes, financières et économiques semblaient derrière nous.

Mais l'Europe rate le train de la reprise dans lequel sont montés principalement les pays émergents.

Pis, elle découvre en son sein des pays qui ont fait preuve de laxisme dans leur gestion et sont acculés à faire appel à leurs voisins de la zone Euro pour éviter la faillite. Soutenir l'euro et restaurer un équilibre budgétaire deviennent donc la priorité de l'Europe, même si l'Allemagne rechigne à venir une fois encore en aide à des pays moins vertueux.

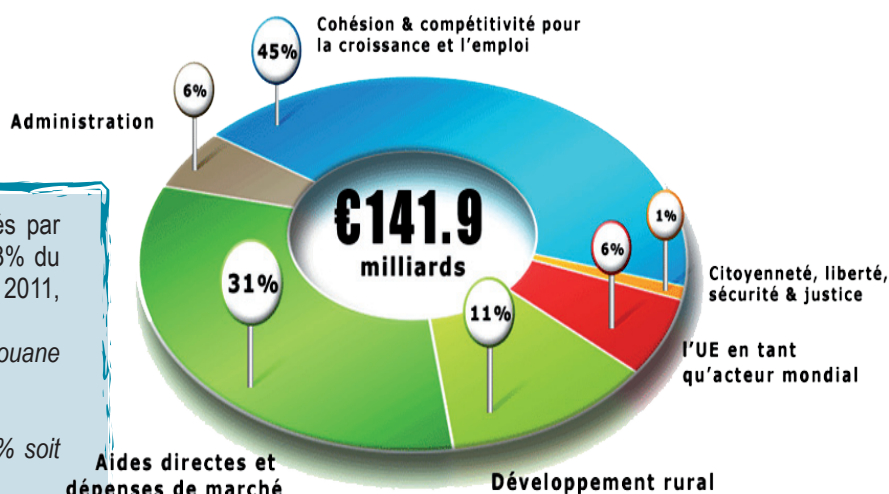
Sans doute faut-il voir dans le report de la publication des propositions législatives de la commission pour la PAC 2014, initialement prévue vers la fin juin, les conséquences de ce retournement de situation. Nous ne devrions connaître ces propositions qu'à l'automne prochain, même si l'on peut supposer qu'elles sont déjà rédigées dans les grandes lignes. Il est devenu urgent de prioriser le bouclage du budget européen et de définir le cadre budgétaire 2014-2020 de l'UE, avant celui de la PAC.

En 2003, un célèbre accord Chirac-Schroeder, imposé du reste aux autres membres de l'UE, permettait encore au politique de s'affirmer. En 2011, l'économie a eu raison des velléités politiques et électoralistes.

<sup>(1)</sup> L'initiative de M. BARNIER peut être considérée à l'inverse comme un succès, car elle a modifié favorablement l'image de la France auprès de ses partenaires européens, nous permettant aujourd'hui d'être plus crédibles dans les négociations.



Thierry LEMAÎTRE  
tlemaître@neidf.cerfrance.fr



Répartition des dépenses de l'UE

99% des recettes du budget de l'UE sont constitués par les ressources propres qui ne peuvent excéder 1,23% du Revenu National Brut (RNB) de l'UE. Pour le budget 2011, contribuent à ces ressources propres

- Les ressources propres traditionnelles (droits de douane et cotisations sucre) à hauteur de 13%
- La ressource fondée sur la TVA à hauteur de 11%
- La ressource fondée sur le RNB à hauteur de 75% soit environ 93 Mds €

L'utilisation du budget 2011 prévoit des crédits d'engagement pour 141,9 Mds € soit 1,13% du PIB de l'UE à 27 et des crédits de paiements à hauteur de 126,5 Mds € soit 1,01% du PIB. La différence entre les deux lignes constitue une marge de sécurité pour des dépenses non prévues.

## **La cessibilité du contrat laitier : un enjeu essentiel pour les producteurs mais aussi pour la filière**



Depuis l'arrivée des contrats laitiers au 1<sup>er</sup> avril, il aura fallu attendre plus d'un mois pour que les vrais enjeux issus de ce nouveau mode d'organisation de cette filière commencent à émerger.

Dans les premiers temps, on a assisté à une focalisation sur le leader de la filière, Lactalis, qui n'a pas en l'occurrence le monopole du moins-disant. De même, la profession s'est concentrée sur des clauses qualifiées d'"anti syndicales", telles que les clauses "anti grève du lait" ou "anti blocage de site". Ces dernières qui claquent comme un slogan étaient probablement plus mobilisatrices dans un appel à ne pas signer.

Cependant, ces clauses, symboliquement fortes, ne semblent ni les plus "contraignantes" pour le chef d'exploitation (combien de jours un producteur a-t-il cessé volontairement de livrer son lait depuis 1984 ?), ni les plus impactantes sur la conduite de son entreprise et sur sa valeur.

Nous ne reviendrons pas sur les innombrables approximations juridiques contenues dans certains de ces contrats (des artistes parleraient d'ébauches) qui se sont contentés le plus souvent de ne prendre en compte que les intérêts d'une partie.

Avec un regard de juriste, on aurait parfois tendance à assimiler ce contrat, non à un contrat de vente mais à un contrat d'adhésion (à prendre ou à laisser), tel que peuvent en proposer les compagnies d'assurance à des consommateurs. Hors, si le droit peut apparaître relativement protecteur pour le consommateur en cas d'abus, il considère le producteur comme un acteur économique du même secteur que la laiterie, censé être au même niveau d'expertise et de maîtrise du contenu des contrats qu'il signe. Que les producteurs en prennent conscience : ils basculent dans le monde du droit.

En sus de toutes les clauses qui dépassent de beaucoup le simple objet du contrat "achat de lait", qui sont autant de chausse-trappes potentielles pour rompre le contrat, une clause doit attirer tout particulièrement l'attention : la non-cessibilité du contrat.

### **La non-cessibilité du contrat : un frein à l'adaptation des exploitations laitières**

La non-cessibilité des contrats repose sur la notion "intuitu personae" du contrat, c'est-à-dire que le contrat a été conclu en considération de la personne (qui peut être morale) et de ses caractéristiques principales. Le contrat ne peut donc être exécuté par un tiers, il est non cessible entre vifs et intransmissible pour cause de mort.

Si cela semble d'une évidence dans le cadre d'un contrat de travail, et bien entendu dans un contrat de mariage, cette disposition pourrait constituer un vice paralysant pour l'entreprise à bien des égards.

En effet dans la plupart des contrats laitiers, les clauses de cessibilité du contrat sont généralement très restrictives et souvent soumises à la volonté de l'acheteur. Si le devoir de prévenir la laiterie dans un délai raisonnable (quelques mois) semble tomber sous le bon sens dans une relation commerciale saine et loyale, l'autorisation de la part de la laiterie est d'un tout autre niveau.

Qu'il s'agisse de transmission de l'outil, ou d'évolution de la structure juridique (passage en société, installation d'un JA, changement d'actionnaires, etc.), cela revient pour le producteur à être tributaire du bon vouloir de sa laiterie alors qu'il serait toujours à même de respecter ses engagements essentiels

(livraison d'un lait sain, de bonne qualité, aux périodes souhaitées et dans de bonnes conditions de collecte telles que souhaitées par l'industriel).

Derrière ce dispositif, se cache en fait la ferme volonté des industriels laitiers de reprendre la main sur leur approvisionnement et en particulier les volumes. La non cessibilité complète ainsi tout un dispositif qui permettra aux laiteries d'ajuster leur collecte à leurs besoins : saisonnalité renforcée, double volume-prix, cas de force majeure, atteinte à l'image, etc.

Le retrait progressif des pouvoirs publics dans la gestion des marchés, transfère en toute logique cette responsabilité à la filière. En l'occurrence, il semble tout à fait logique que les industriels laitiers souhaitent maîtriser les volumes collectés, en quantité, en qualité mais également en terme de saisonnalité. Pour autant, faut-il que le producteur individuel en bout de chaîne soit l'ultime variable d'ajustement ?

Les industriels pourront évidemment rétorquer qu'ils n'ont pas l'intention de rompre un contrat à chaque événement, mais en matière juridique, il convient toujours d'envisager le pire.

Outre le frein qu'il pourrait engendrer dans l'évolution des structures, la non-cessibilité porte atteinte au fameux "fonds agricole" qui y perd une grosse partie de sa valeur.

## Les laiteries en position de "faiseur de rois"

Cela pose aussi la question de la cohérence avec les autres contrats de l'exploitation agricole (baux cessibles par exemple). En voulant maîtriser les volumes, cette clause risque de transformer les laiteries en faiseur de roi puisque selon leur volonté une exploitation aux mêmes caractéristiques pourra "hériter" ou non de son droit à produire ce qui n'est pas sans impact pour la valeur patrimoniale de l'exploitation agricole au moment de la succession. Les jeunes agriculteurs seront également tout particulièrement concernés, puisque le financement de la reprise d'un outil de production sera conditionné à l'accord préalable de la laiterie.

Sur la base d'un contrat réellement discuté entre deux agents économiques, il aurait sans doute été possible de restreindre le droit de cession du contrat en l'encadrant par exemple par des clauses évitant d'éloigner ou de délocaliser un point de collecte, qui aurait pénalisé l'autre cocontractant.

Le dispositif contractuel est aujourd'hui incomplet, puisque les producteurs vont devoir se positionner vis-à-vis de ces contrats cet automne, c'est-à-dire avant l'arrivée officielle des OP (Organisation de Producteurs).

Malgré l'ambition affichée par certains responsables, ces OP auront à court terme du mal à peser réellement sur les négociations, notamment concernant le prix du lait qui restera dicté par le marché. Ce rééquilibrage du rapport de force (partage de la valeur ajoutée) impliquerait un nombre limité d'OP au niveau national et dépassant le simple périmètre d'un bassin de collecte d'une laiterie.

## Les OP peuvent-elles jouer un rôle de courroie de distribution entre l'amont et l'aval ?

En revanche sur la question de la "cessibilité" du contrat, les OP pourraient apparaître comme une voie crédible. Le transformateur continuerait à avoir la main sur sa collecte, le producteur aurait la garantie du débouché avec une possibilité de transmettre ce droit à produire et l'OP ajusterait à l'échelle du bassin de collecte la variabilité des volumes. Ces contrats semblent être les premiers jets et il est vraisemblable que les cartes soient rebattues d'ici quelques mois avec quelques avenants ou avec l'arrivée des OP.

En l'état, le producteur se retrouve dans une posture de sous-traitant vis-à-vis d'un donneur d'ordre. Aujourd'hui, une partie de la valeur d'un constructeur automobile (devenu au fil du temps un simple assembleur après bien entendu le travail essentiel de conception du produit et de sa marque) réside dans la qualité de ses sous-traitants : Toyota qui a dû faire face à des millions de rappels de véhicules pour défaut de pièces en sait quelque chose.

À l'avenir, il n'est pas improbable qu'une partie de la valeur d'une entreprise laitière sera constituée par la qualité, la performance et la compétitivité de ses bassins de collecte et donc de ses producteurs. Les clusters industriels qui combinent compétition et collaboration en sont l'illustration.

Ainsi, tous les acteurs auraient intérêt à intégrer une composante "filière" à la seule notion de "rapport de force" dans la relation contractuelle. Car à la différence de la filière automobile où il existe des sous-traitants de 3<sup>ème</sup> et de 4<sup>ème</sup> rang pour faire "l'élastique", les producteurs de lait en étant souvent des fournisseurs de 1<sup>er</sup> rang pourraient être aussi considérés comme des sous-traitants du rang ultime.

**Alain LEBOULANGER**  
aleboulang@50.cerfrance.fr





## **La compétence personnelle de l'agriculteur : valeur clé de demain**

Dans une économie agricole où les progrès techniques réalisés pendant des dizaines d'années ont été longtemps synonymes de sécurité économique, de confort au travail et de meilleur positionnement social, l'apparition brutale de la fluctuation du prix des céréales ou des oléagineux, la variabilité de la "paie" de lait, le "plafonnement" des prix du porc ou de la viande bovine, l'explosion de certains coûts alimentaires, la pression environnementale imposée par la société, le retrait d'un grand nombre de produits phytosanitaires "utiles" sonnent comme une perte de repères, comme une rupture pour le métier d'agriculteur.

La réussite économique et la liberté de choix et d'actions des années 80-90, se sont transformés en dépendance des subventions européennes, et respect des injonctions environnementales de la société dans les pratiques professionnelles. Le métier d'agriculteur se transforme, et savoir produire ne suffit plus à la performance économique.

Rendre son exploitation plus flexible pour l'adapter à son nouvel environnement économique, à ses nouvelles conditions de production, signifie modifier ses pratiques professionnelles et donc élargir ou approfondir les compétences du chef d'entreprise et de ses salariés. Cela pose aussi la nécessité des changements dans sa vision du métier et de la manière de l'exercer et donc de la gestion de la résistance naturelle plus ou moins forte aux changements

### **La production reste un axe majeur**

Les techniques du vivant animal ou végétal doivent bien sûr continuer d'être approfondies en utilisant mieux les cycles naturels, en maîtrisant tous les effets directs et indirects de ses interventions, en complétant sans cesse ses connaissances de base en biologie, biochimie, physiologie, agronomie... Les résultats se mesurent bien sûr en volume brut et aussi de plus en plus en volume de composés utiles (sucre, matières grasses, matières azotées, protéines...) et en volume de résidus (dans l'eau, dans l'air, sur le produit) ! La valorisation passe par l'obtention de la qualité du produit pour l'acheteur et d'un minimum de trace sur l'environnement : qualité perçue par le citoyen ou le consommateur.

### **La gestion des chantiers (machines, organisation)**

L'objectif est d'être plus performant (faire plus de travaux en moins de temps), d'être plus efficace (moins de consommations de main d'œuvre, d'énergie, de services pour un travail donné), plus économe (industrialiser avec plus de surfaces, plus d'animaux, plus de volumes pour une même chaîne de travail), plus respectueux des hommes (conditions de travail) et de l'environnement.

**Ce sont les hommes qui font l'entreprise par leur capacité à observer, à décider, à organiser, mettre en œuvre des machines, à gérer**

...

### **Mieux comprendre ses marchés**

C'est indispensable pour faire face à leurs aléas (et pas seulement subir), utiliser les "couvertures" financières quand c'est possible, valoriser la qualité des produits en contractualisant selon des cahiers des charges. C'est aussi pour ceux qui sont vendeurs directs d'un produit spécifique ou dans un secteur géographique, de développer les techniques du marketing et de la mise en marché pour profiter des opportunités offertes.

### **La gestion administrative, économique et financière**

Elle requiert elle aussi ses propres progrès. Il faut mesurer ses performances technico-économiques au quotidien ; faire face à la multiplication et la complexification des déclarations de toutes sortes, agir avec plus de réactivité, pouvoir simuler l'avenir (lorsqu'on ne peut plus baser ses choix sur la répétition ou la projection du passé), assurer la traçabilité de ses actions et de sa gestion. C'est grâce à la mise en place d'un système d'information numérique cohérent et efficace, que les applications logicielles spécifiques vont permettre l'enregistrement et l'exploitation de toutes ces données, comptables et financières, technico-économiques, réglementaires, juridiques, sociales, fiscales, patrimoniale... et leur valorisation dans la gestion quotidienne, par les déclarations réglementaires, par l'analyse des tableaux de bord et des résultats, pour faciliter des décisions plus rationnelles.

## Entreprendre et innover

La perte d'horizon ou de repères externes pour guider l'entreprise ne doit pas inciter à un "laisser aller", mais à se forger ou à confirmer ses propres jalons, (valeurs, envies, volonté), à se donner des objectifs ambitieux et réalistes et à ajuster sa stratégie pour les atteindre.

Ce ne sont pas les marchés qui assurent la pérennité sur le long terme, mais le projet personnel, et le dimensionnement des moyens pour réaliser les productions en volume et qualité, avec la productivité nécessaire, en maîtrisant du mieux possible les risques.

Ce projet personnel doit bien sûr intégrer régulièrement la part d'innovation technique ou organisationnelle qui permettra de maintenir ou d'améliorer la performance financière de l'entreprise ou les conditions de travail de ses acteurs.

## La gestion des hommes

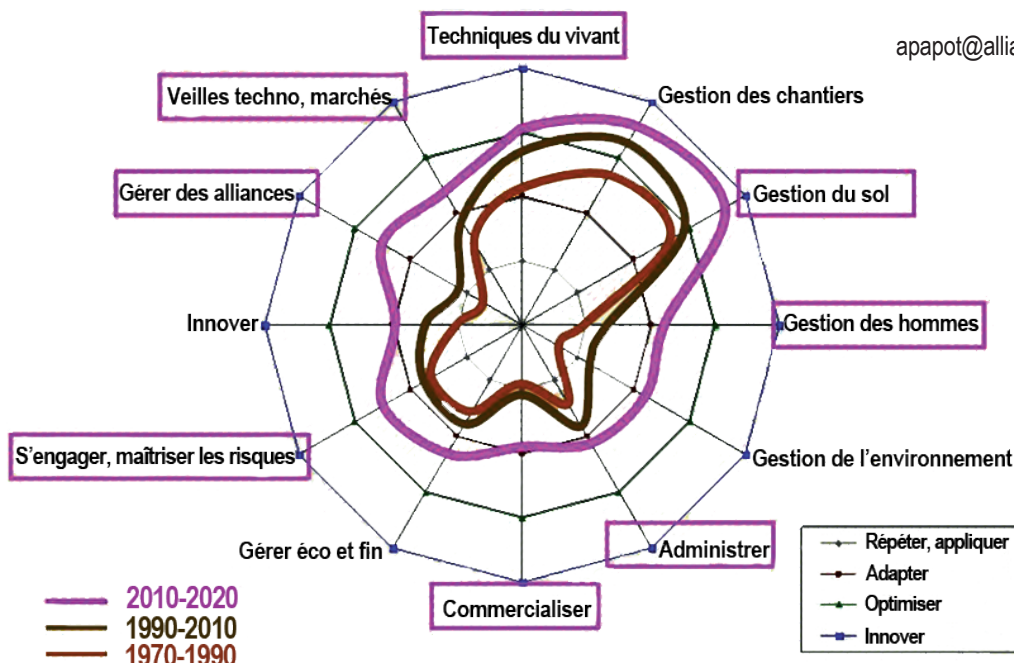
Les exploitations grandissent en surface, en nombre de têtes ou en chiffre d'affaires, l'évolution culturelle rend les anciens ou les conjoints moins disponibles aux entreprises : la main d'œuvre salariée est donc plus présente ou les organisations collectives plus fréquentes avec pour corollaire la multiplication des rapports humains, la délégation de tâches ou de projet, les décisions collectives, la répartition des spécialités... et la gestion des compétences. La complexification du métier d'agriculteur se traduit par l'apparition de nouvelles compétences (hydraulique, informatique, environnement, énergie, management, gestion systémique...) et l'approfondissement quasi obligatoire des bases du métier : gestion du vivant, organisation de chantiers, stratégie, pilotage, administration...

Il faut donc apprendre à gérer les compétences dans l'entreprise, pour jouer la complémentarité et l'efficacité des hommes et femmes qui la composent et donner des réponses aux questions suivantes :

- Quelles sont les compétences qui assurent le succès de l'exploitation et qu'il faut "cultiver" en interne ?
- Quelles sont celles qui peuvent être déléguées à un prestataire externe créant ainsi un lien de dépendance ?
- Pour les compétences à gérer en interne, est-ce un salarié, un associé, ou le chef d'entreprise qui doit les porter ?
- Et comment organise-t-on la "maintenance" de ces savoirs faire ?

Lorsque les conditions techniques, économiques ou sociétales d'un métier évoluent, cela pose la question de l'ajustement des compétences. Ce sont les hommes qui font l'entreprise par leur capacité à observer, à décider, à organiser, mettre en œuvre des machines, à gérer... C'est la qualité professionnelle de ces acteurs qui fait qu'une entreprise est plus ou moins performante, ce sont leurs compétences et la valorisation qui en est faite qui font qu'une main d'œuvre (salariée ou patronale) représente un coût ou un levier de production.

## Exemple d'évolution du métier d'agriculteur 2<sup>ème</sup> évolution PAC



Alain PAPOT  
apapot@alliancecentre.cerfrance.fr



Voir loin, les pieds sur terre

CN CER FRANCE

18 rue de l'Armorique 75015 PARIS  
Tél. + 33 (0)1 56 54 28 28 Fax. + 33 (0)1 56 54 28 29  
e-mail : conseilnational@cerfrance.fr / www.cerfrance.fr

Directeur de la publication : Christophe Lambert

Directeur de la rédaction : Jean-Marie Séronie

Rédacteur en chef : Marc Varchavsky

Membres du comité de rédaction : Philippe Boulet, Alain Fournier, Anne-Yvonne Henot, Alain Leboulanger, Pierre-Yves Lelong, Thierry Lemaitre, Jacques Mathé, Jean-Yves Morice, Alain Papot, Christine Pelloux, Pierre-Gérard Pouteau, Jean-Marie Séronie, Marc Varchavsky

Conception-réalisation : Isabelle Lévêque

Crédit photos : CER FRANCE Poitou-Charentes