

Stratégie / Pour Xavier Fontanet, ex-P.-D.G. d'Essilor, les difficultés de la filière porcine s'expliquent essentiellement par le poids de la sphère publique. Mais l'export et le marketing sont également à travailler

« QUAND ON TAXE LE CAPITAL, ON TUE L'AGRICULTEUR »

La filière porcine est confrontée à de sérieux problèmes de compétitivité depuis quelques années. Et pourtant cela n'a pas toujours été le cas. Que

s'est-il passé ?

Xavier Fontanet. Pour qu'on comprenne bien je vais revenir un peu en arrière. En 1978, René Monory (NDLR : ministre de l'Économie de 1978 à 1981), sachant que les éleveurs étaient tenus d'acheter leurs matières premières en Europe et donc bénéficiaient de montants compensatoires pour rattraper l'écart avec les cours mondiaux, voulait s'assurer que tous ceux qui exportaient étaient compétitifs. Il a donc commandé au cabinet Boston Consulting group, où je travaillais, une étude que j'ai effectuée moi-même et qui m'a permis de vérifier qu'en ce qui concerne les éleveurs, notamment de porcs, c'était le cas. La grande thèse que j'avais développée à cette époque, c'est que le

cochon suit une courbe d'expérience* identique à celles de l'acier ou du ciment.

On peut constater que les prix nets à la production, de 6 francs le kilo à l'époque, n'ont pas bougé depuis quarante ans, en valeur courante bien entendu. Or, comme l'inflation a été de 1,5 % par an en

LE COCHON FRANÇAIS COÛTE 30 % PLUS CHER QUE LE COCHON ALLEMAND. »

moyenne, cela veut dire que lesdits prix ont été divisés par 1,8 ; ce qui fait un gain de productivité considérable. Le problème est que, pendant la même période, le poids de la sphère publique est passé de 27 % du PIB à 57 % aujourd'hui.

C'est donc, selon vous, cette évolution des dépenses publiques qui a plombé la filière ?

X. F. Faisons un premier calcul pour comprendre ce que représentent ces 57 %. L'État français consacre 400 Md€ aux

dépenses régaliennes, 150 Md€ aux collectivités territoriales et 640 au « social » (santé, retraite, famille, etc), soit un total de 1190 Md€ qui constituent la sphère publique. Comme le PIB est de 2130 Md€, la sphère privée est de 940 Md€. Ensuite comparons avec l'Allemagne dont les dépenses publiques se montent, elles, à 44 % du PIB. Dans les grandes masses l'écart n'est que de 13 points (57 — 44) mais pour obtenir ce que coûte vraiment un cochon, en Allemagne il faut diviser 100 par 56 % (100 — 44) soit 178 et en France 100 par 43 % (100 — 57) soit 232. Si on fait le rapport entre 232 et 178, on obtient 30 %. Le cochon français coûte 30 % plus cher que le cochon allemand. L'éleveur d'outre-Rhin peut donc vendre son animal sensiblement moins cher tout en continuant à assurer sa marge. C'est d'autant plus désolant qu'il y a vingt ans c'était pratiquement le contraire : la sphère publique de l'Allemagne, qui devait financer sa réunification, représentait 57 % de son PIB contre 50 % en France. L'enseignement qu'on peut tirer de cela, c'est qu'avec la mondialisation les sphères publiques sont aussi en concurrence.

Qu'ont fait les Allemands pour parvenir à réduire à ce point leurs dépenses publiques ?

X. F. Gerhard Schröder puis Angela Merkel ont pris des mesures dans le domaine du travail en instituant d'abord le « Kurtzarbeit », un contrat de 28 heures garanties par semaine jusqu'à 42 h selon les besoins de l'entreprise. En échange de cette flexibilité, le salarié peut toucher un intéressement de 12000 € maximum par an. Et puis il y a ce qu'on appelle les « minijobs », payés actuellement 650 € par mois pour 16 h par semaine avec 20 % de charges sociales. Neuf millions de ces emplois sont occupés par six millions de personnes (la moitié d'entre elles en a deux). L'objectif était de lutter contre le travail au noir et de tendre vers le plein-emploi tout en réduisant bien sûr le coût du travail. Si, en France, comme c'est le cas en Allemagne, il n'y avait ni chômage, ni emplois aidés, ni RSA, l'économie pour les finances publiques approcherait les 100 milliards.



Le travail est-il le seul levier sur lequel il est possible d'intervenir ?

X. F. Non et plusieurs pays ont mis en place des choses très différentes. La Nouvelle Zélande a, par exemple, choisi la solution des retraites par capitalisation en faisant le calcul suivant : si on place 10 % du salaire on peut assurer, après 45 ans de cotisation, un revenu équivalent à 80 % du dernier salaire perçu. Ceci parce que la rentabilité des fonds à long terme très mondialisés va plus vite que le PIB en raison de la concentration de l'industrie. En France on retient aujourd'hui 25 % du salaire pour en toucher à échéance à peine 70 %. La différence de cotisation est donc de 15 points. Or comme les salaires représentent 1100 Md€ sur le PIB, on récupérerait plus de 150 Md€. Le Canada, lui, a considéré que dans la mondialisation ce n'était pas l'État qui créait des jobs. Il a donc allégé ses services en fermant les ministères de l'Industrie, des Transports et de l'Agriculture et toutes les agences régionales de l'État. Parallèlement, il a privatisé les chemins de fer et la poste pour une économie de 80 Md€. Enfin, je dirais que la Suisse est le pays qui gère le mieux son budget car elle a décidé de ne laisser à l'État que les dépenses concernant l'armée, les affaires étrangères et le gouvernement, et de confier aux régions la

police, la justice et l'éducation. Comme celles-ci se chargent des prélèvements fiscaux (à l'exception de la TVA), elles sont de fait en concurrence entre elles et cela les oblige à bien contrôler leurs coûts. La dernière dépense helvétique comprend la santé, privée pour éviter une surconsommation, et les retraites par capitalisation, donc moins coûteuses. Au total la sphère publique représente en Suisse 41 % du PIB, mieux qu'en Allemagne qui souhaiterait d'ailleurs descendre à 40 %.



« IL FAUT DÉPLACER UNE PARTIE DE LA SPHÈRE PUBLIQUE VERS LES SPHÈRES PRIVÉES ET ASSOCIATIVES. »

Vous avez, pour chaque poste de dépenses cité, évalué ce que cela coûte aujourd'hui en France. Sur quels leviers préféreriez-vous agir pour être le plus efficace ?

X. F. On a vu tout à l'heure, avec la courbe d'expérience, que la production de porcs répond à une logique industrielle et qu'on a tort d'opposer l'industrie et l'agriculture. La seule différence entre les deux c'est qu'en industrie lourde il faut un euro de capital →

→ pour faire un euro de chiffre d'affaires, en agriculture ce sont trois euros de capital qu'il faut pour le même euro de chiffre d'affaires. Alors quand on dit que l'ennemi c'est le capital, ça veut dire que l'ennemi c'est l'agriculture et quand on taxe le capital on tue l'agriculteur qui est un entrepreneur. C'est pour cette raison qu'il est indispensable de baisser les charges en économisant ou plutôt en déplaçant une partie des dépenses de la sphère publique vers la sphère privée. Entre l'Allemagne et la France on

REPÈRES

Chef d'entreprise français, Xavier Fontanet a été directeur général de Bénéteau, d'Eurest (compagnie des Wagons-lits) et P-D.G. d'Essilor jusqu'en 2010. Aujourd'hui professeur de stratégie d'entreprise à HEC, il propose également sur internet « Les 12 clés de la stratégie », un cours disponible sur Apple Store. Il a publié chez Fayard « Si on faisait confiance aux entrepreneurs – l'entreprise française et la mondialisation » en 2010 et « Pourquoi pas nous ? » en 2014, livre dans lequel il analyse les raisons du déclin économique de la France.

note une différence de 13 points (57 – 44). Cela représente environ 270 Md€. La meilleure façon d'arriver à ce montant serait d'intervenir sur plusieurs dépenses. En priorité je pense qu'il faut traiter la question du chômage en se rapprochant du système allemand. Ensuite je suis pour qu'il y ait plus d'actionariat salarié dans des fonds diversifiés et je suis favorable à un recul de l'âge de la retraite à 69 ans. Je trouve que la régionalisation telle que l'ont mise en place les Suisses est intéressante. Enfin, sans toucher à la structure de notre système de santé, il faut arrêter la gratuité.

Que peut faire la filière, de son côté, pour gagner en compétitivité ?

X. F. Déjà il faut pousser la méthanisation du lisier ; ceux qui le font à la bonne échelle et avec la bonne technique sont rentables. Ceci dit, le principal problème du porc c'est qu'il s'est petit à petit transformé en produit de commodité**. Il est donc difficile de le segmenter. Pourtant c'est bien la stratégie qu'il faut adopter pour envisager de toucher des clientèles différentes. Dans le porc, il y a trois variables de segmentation : la race, l'aliment et l'âge (d'abattage). Les professionnels de la filière doivent donc unifier leur marketing et mettre en place une petite équipe avec une seule unité de commandement. Celle-ci peut s'adresser à l'INRA pour lui demander de réfléchir aux différentes façons de nourrir les animaux en faisant, par exemple, des études sur les éventuelles vertus des algues ; lesquelles sont par ailleurs facilement cultivables en Bretagne. Après, elle s'appuie sur ces conclusions pour démontrer qu'un cochon breton bénéficie d'une meilleure nourriture, d'un meilleur climat. Elle peut aussi imaginer de spécialiser son

offre en expliquant que « son » cochon permet des découpes plus fines que les concurrents allemand ou néerlandais. Plus particulièrement dans le cas du marché chinois, elle doit surtout tirer profit de ses problèmes sanitaires en ne se contentant pas de parler de qualité de la viande mais en insistant sur le caractère sain de la nourriture qui contribue à une meilleure santé (d'où les algues et le crachiin breton). Mais quelle que soit l'orientation choisie, il est impératif d'avoir des équipes commerciales dédiées, sur le terrain, pour comprendre, dans un premier temps, ce qui se passe avec les produits vendus puis étudier, dans un deuxième temps, le comportement du consommateur et améliorer le produit en l'adaptant aux conditions locales. Parallèlement, il s'agit de répondre aux besoins du pays en termes de volume. C'est vraiment le deuxième axe sur lequel il convient d'agir : la mondialisation de l'offre. Il faut savoir que le transport entre Brest et Shanghai coûte moins cher que celui entre Brest et Marseille. Comme très bientôt la plupart des grands ports seront saturés, pourquoi ne pas faire de Brest le port de cette production ? Des liaisons régulières entre les deux villes avec de gros volumes permettraient d'alimenter la Chine. Enfin, la personnalisation des produits et le ciblage de clientèles variées correspondent très bien à la logique d'internet. Ce type de ventes pourrait tordre le cou aux méthodes classiques de distribution. ■

Propos recueillis par **Dominique Villars**

* Dans le cadre d'une production les coûts tendent à diminuer au fur et à mesure que la production augmente. Autrement dit l'expérience accumulée se traduit par une plus grande efficacité de l'entreprise.

** En économie, le terme commodité, néologisme par francisation de l'anglais « commodity », est parfois employé pour désigner un produit standardisé ou de consommation courante.



Xavier Fontanet a redessiné le planisphère pour montrer qu'au départ de Brest, Shanghai coûte moins cher que Marseille.