

## LA MISE EN PLACE DE LA GESTION VUE PAR UN AGRICULTEUR

par Michel **Proffit**<sup>(\*)</sup>

En prenant place à cette tribune, je vous serais reconnaissant, Mesdames et Messieurs, de ne pas trop me tenir rigueur du caractère très personnel de mon exposé. Le fait de m'avoir demandé d'intervenir pour apporter un témoignage ne m'en a pas dissuadé.

Il m'a semblé, en commençant, qu'il pouvait être utile de faire un rappel historique, que vous jugerez probablement trop long, à propos de la gestion d'une exploitation agricole entrée dans une économie de marché, ceci pour mieux situer les initiatives et réalisations de Jean **Chombart de Lauwe** dont nous commémorons aujourd'hui la mémoire au sein de notre Académie.

La notion de gestion en agriculture au début du vingtième siècle pouvait-elle se constater ou se deviner ? Les conclusions qui me sont venues à l'esprit en écoutant les récits au sein de mes deux familles : paternelle dans la Brie avec les fromages fabriqués par ma grand-mère et maternelle sur les coteaux d'Argenteuil avec les asperges et la vigne, me laissent à penser qu'il importait avant tout de disposer de bons moyens de production : cheptel de trait, cheptel de rente, outillage, dit cheptel mort, et d'un personnel suffisamment nombreux sous la surveillance de contremaître dits "commis" ; d'appliquer de bonnes méthodes culturales, même avec une certaine routine : hersage, roulage des blés au printemps, au moins six à huit façons avant de semer les betteraves, déchaumages travaillés après la moisson; etc..

Les plus sérieux tenaient la comptabilité dite de la cuisinière "recettes – dépenses" et le résultat s'exprimait en fin d'exercice par l'accroissement du compte en banque ou par les terres supplémentaires qui avaient été achetées ou reprises en exploitation à des tiers au cours de l'exercice.

Ce n'est pas la fiscalité de l'époque pratiquement inexistante qui pouvait faire évoluer les choses. En la matière, on trouvait surtout des prestations ou corvées pour l'entretien des chemins tenant lieu d'imposition.

À propos d'imposition, nous pouvons faire observer dès maintenant que l'agriculture d'une certaine dimension ne rejoignit la loi commune qu'en 1972 avec l'imposition au bénéfice réel à partir d'un chiffre d'affaires de 500 000 francs. Jusqu'à cette date, le régime fiscal était celui du forfait. Un tel régime n'était pas sans avantager les bons agriculteurs pour lesquels certaines années la base d'imposition était à peine la moitié de leurs résultats.

La réalité des résultats apparaissait cependant plus évidente depuis que Jean **Ferté** en 1924 avait mise au point une comptabilité adaptée à l'agriculture d'entreprise. Jean **Ferté**, notaire à Soissons, était issu d'une grande famille terrienne. Il était le père d'une nombreuse descendance que l'on retrouva dans l'agriculture picarde.

---

<sup>(\*)</sup> Ancien Président de l'Académie d'Agriculture, ancien agriculteur, expert agricole et foncier.  
**C.R. Acad. Agric. Fr., 2002, 88, n°3, pp. 00-00. Séance du 10 avril 2002.**

La comptabilité **Ferté** prenait en compte les capitaux investis, les immobilisations, les stocks en magasin et en terre au 30 juin permettant de rendre les exercices comparables. Dans le compte d'exploitation, on lisait les amortissements et l'on accordait une indemnité de direction au chef d'exploitation ainsi qu'un intérêt aux capitaux investis. Le bilan permettait de lire facilement les capitaux propres.

Autour de Jean **Ferté** s'organisèrent des cabinets de comptables se spécialisant dans la tenue de comptabilités agricoles pour la majeure partie de leur clientèle.

Les conditions économiques du moment, en dépit de la crise de 1929 ressentie davantage en agriculture à partir de 1931, permettaient encore aux agriculteurs de conduire leurs affaires un peu en routine ; l'ère de la mécanisation n'était pas encore vraiment arrivée. Aux yeux de certains, ainsi qu'adolescent je l'ai entendu dans les réunions familiales, il était même peu convenable d'emprunter, ceci dit sans savoir qu'un agriculteur un peu financier savait emprunter au Crédit agricole, à taux réduit, pour investir dans les remontées mécaniques du Jaillet à Mégève.

Dans ces conditions, il ne faut pas trop s'étonner d'avoir constaté que la comptabilité pratiquée était, pour certains, davantage un élément de standing ; que le document remis en fin d'exercice faisait l'objet de peu de commentaires et prenait rapidement place au rayon des archives.

Le bureau de l'avenue de la Gare à Soissons, au domicile de Jean **Ferté**, entendit cependant aller plus loin que la simple remise des comptes individuels en fin d'exercice. Avec deux collaborateurs à plein temps, il paraissait utile et intéressant d'exploiter les chiffres comptables et les cabinets furent invités à remettre de façon anonyme les résultats de leurs clients.

Ainsi, à partir de 1927 et après avoir éliminé les cas aberrants, furent éditées chaque année des études statistiques faisant ressortir des moyennes pour différentes catégories d'exploitations classées par intensité de culture, cette intensité étant fonction du pourcentage de plantes sarclées et industrielles dans l'assolement : betteraves, pommes de terre, lin à fibres, légumes, etc..

Dans ce document, une colonne était réservée aux chiffres de l'exploitant qui éprouvait une satisfaction à se trouver au-dessus de la moyenne, alors que plus tard, comme nous le verrons plus loin, **Chombart de Lauwe** fera comprendre que "mieux que la moyenne" ce n'est pas suffisant car il y a "une tête" et toujours des progrès à faire.

À l'Agro, à cette époque, il n'était pas question de cours de gestion d'entreprise et c'est avec un certain plaisir qu'un petit groupe d'élèves, qui organisait des miniconférences internes à la promotion, aborda le sujet avec la participation de camarades ayant effectué leur stage chez des adhérents de l'Office.

Pendant trois années, assurant la gérance d'une exploitation dans l'Aisne, je remédiais au manque de formation de la rue Claude-Bernard en me familiarisant avec la comptabilité agricole. Mes dispositions naturelles n'étaient pas évidentes, mais je ne pouvais, bon gré mal gré, que me ranger à l'avis de ma hiérarchie pour laquelle la comptabilité était le "phare" qui permet de conduire les affaires.

Au cours du stage d'un an qui avait précédé dans une exploitation du Valois, je m'étais intéressé à l'enregistrement des travaux, un des éléments utiles pour la gestion et j'imaginai alors une fiche que je mis en œuvre lors de mon installation sur la ferme de Boisemont.

À l'issue de la campagne agricole 1947-1948, je sortis seul mon premier bilan me trouvant éloigné de Soisson avec les difficultés de transport de l'époque.

En 1949, un événement important et déterminant intervint ; ce fut la création du CETA du Vexin normand qui devenait le numéro six d'une longue série qui en comptait plus de mille, alors que Robert **Hervieu** venait de créer le numéro cinq, celui de l'Élevage de l'Eure.

Pour mieux contrôler les coûts et ausculter les techniques, il était utile d'enregistrer le maximum de données. Le CETA du Mantais, le numéro un, préconisait la feuille IOSTA (Institut d'Organisation scientifique du Travail en Agriculture que dirigeait **Piel-Desruisseaux** avec un ingénieur, Jean-François **Breton**, le futur directeur de l'ENSA de Montpellier). Cet institut pensait même au travail des dames, car il avait étudié la meilleure façon de faire le matin le lit de deux personnes en effectuant le moins de pas possible.

Personnellement, j'ai rempli ces fiches pendant sept ans avec le travail de chaque ouvrier à la demi-heure près et d'autres renseignements : entrées et sorties de marchandises, inséminations et naissances, chargement en animaux des parcelles d'herbages, etc.. **Chombart de Lauwe**, qui en prit connaissance, tira parti de cette documentation en dépêchant sur place un stagiaire pendant quinze jours, ce qui permit d'établir un document sur les charges et pointes de travail qui faisait l'objet d'un cours à Grignon.

Au début des années cinquante j'avais été intéressé par les méthodes appliquées en Allemagne ; ce qui fut à l'origine d'un voyage organisé en Westphalie par la FNSEA sur invitation des Organisations agricoles allemandes désireuses d'établir des liens professionnels et nous avons pu observer que nos voisins tiraient un meilleur parti que nous des comptabilités, par la publication de ratios permettant d'orienter les ajustements nécessaires.

**Chombart de Lauwe**, ainsi que le rappelait J.C. **Clavel**, avait fait la même constatation complétée par un voyage aux États-Unis.

C'est dans la situation que je viens de décrire que, pour une raison dont j'ai perdu le souvenir, il fut donné à **Chombart de Lauwe** de rencontrer non seulement la ferme de Boisemont, mais aussi la CETA du Vexin normand et le petit groupe qui analysait les résultats financiers en commun.

Ce fut alors en 1955 le début d'une série de rencontres de quelques agriculteurs du Vexin avec l'équipe **Chombart-Poitevin-Prod'homme**. Au cours de ces réunions dans la salle à manger de la maison de la ferme, prenait forme un document et un nouveau vocabulaire : la fiche d'exploitation d'où ressortait la SAU (surface agricole utile), la SFP (surface fourragère principale), la STH (surface toujours en herbe), les UTH (unité travailleur homme), les UTM (unité traction mécanique), les UGB (unité gros bovins), le chiffre d'affaires par UTH, etc..

Ces différents critères d'analyses avaient l'avantage de pouvoir être déterminés sans une comptabilité complète et ne rebutaient pas les agriculteurs qui n'avaient pas ou peu de comptabilité. À l'occasion du calcul des critères principaux, il devenait même possible de reconstituer une comptabilité simplifiée.

Après avoir imaginé la méthode et les moyens de la mettre en œuvre par l'établissement de la "Fiche d'exploitation" où l'on regrouperait les trois exercices, il fallait s'assurer que la partie était jouable.

L'équipe **Chombart**, appuyée par les responsables du CETA, proposa, en premier lieu aux membres du CETA et ensuite à un certain nombre d'agriculteurs de la région, de recevoir des stagiaires "agri" pour tester ladite fiche. Ainsi, **Leneveu**, **Bourguignon**, **Baudouard**, **Gauffillé** et notre confrère André **Neveu**, qui résida pendant quelque temps au petit hôtel du Lion d'Or à

Étrépagny, furent plutôt bien accueillis chez les agriculteurs dont la similitude des structures d'exploitation permettait de tirer des conclusions fiables.

Toute cette phase expérimentale fut conduite en liaison avec une Direction des Services agricoles de l'Eure particulièrement dynamique, mettant en place depuis plusieurs années de nombreux champs d'essais, prenant en charge l'organisation de Concours agricole départemental, avec André **Clouin** comme DSA assisté d'une tripléte d'ingénieurs prestigieux avec Jacques **Carluy**, Jacques **Delcure** qui fut le premier directeur de la Maison de l'Élevage de l'Eure et Daniel **Béraud** qui fut le premier directeur du premier Centre de Gestion en France, celui de l'Eure.

Les années passant, la méthode s'avérait satisfaisante et les agriculteurs demandaient de plus en plus de précision en s'orientant vers une comptabilité plus complète.

Dans un premier temps, les travaux du Vexin n'avaient pas traversé la Seine, mais lorsqu'il apparut que nous étions sur la bonne voie, j'intervins au cours d'une Assemblée de la FDSEA pour dire tout l'intérêt que l'on pourrait tirer de tels travaux. Je fus particulièrement entendu par Robert **Hervieu** dont je n'ai jamais su s'il tenait jusque-là une comptabilité précise, mais pour lui, aller rapidement au but était de nature à retenir son attention.

On comprit très vite l'intérêt que l'on pouvait tirer de tels travaux aussi bien au niveau des agriculteurs pris individuellement que pour le prestige et l'autorité des organisations professionnelles. D'ailleurs, dans le même temps, celles-ci, un peu jalouses de la réussite des CETA et plutôt critiques quant au caractère privilégié de la formule, suscitaient la création des GDA (Groupements de Développement agricole), formule moins exigeante que les CETA.

Les premiers travaux de l'Équipe **Chombart** devaient avoir rapidement une suite. Ce fut la publication, à son initiative, du Programme d'Expansion du Vexin normand. Celle-ci devenait possible à partir des premières analyses de groupe où, pour chaque production ou chaque charge d'exploitation, il était possible à un agriculteur de se situer grâce à une analyse de groupe, non seulement par rapport à la moyenne, mais aussi d'avoir connaissance anonymement des résultats des cinq meilleurs : "La tête" et des cinq moins bons : "La queue". Ainsi, il devenait stimulant de s'éloigner des moins bons et de se rapprocher le plus possible des meilleurs.

Si, à la lecture d'un tel document se rapportant à la récolte 1956, on constate des écarts significatifs à propos des rendements des productions végétales, les écarts à propos de la valorisation des surfaces fourragères sont plus révélateurs encore et viennent justifier la nécessaire révolution fourragère prêchée par René **Dumont**.

Il est intéressant de relire, à presque cinquante ans de distance, ce plan d'expansion du Vexin où il est proposé des objectifs tels que 43 quintaux pour le blé et 35 tonnes pour les betteraves. On y lit aussi que l'avenir est plus assuré en production animale qu'en production végétale et qu'il ne faut pas craindre d'utiliser des doses importantes d'engrais. Il ne faut pas omettre de lire pour autant la mise en garde qui rappelle que ce qui est valable l'année N peut ne plus l'être l'année N+x.

La confiance et même la complicité qui s'était s'étaient créées entre **Chombart de Lauwe**, la famille **Proffit** (notre ami ne montait-il pas dire bonsoir aux enfants qui ne tarderaient pas à s'endormir et qui l'attendaient) et le département de l'Eure permettait au Président du Comité d'Expansion économique de l'Eure que j'étais dans les années 1965-1966 de lui demander d'étudier avec nous un plan de développement rural pour la région de Neubourg.

Certaines des conclusions étaient capitales, à propos des problèmes de scolarisation en particulier. D'autres étaient plutôt inattendues et pourtant prémonitoires. Ainsi, ne fut-ce pas un tollé

de protestations lorsque, lors de la présentation du programme aux élus locaux, il était question, entre autres, de la nécessaire installation d'une grande surface au Neubourg qui en compte plusieurs actuellement. Un peu comme René **Dumont**, **Chombart** ne craignait pas de dire les choses au risque d'inquiéter les "conservateurs".

Le progrès en matière de gestion et de comptabilité à mettre au crédit de l'action de **Chombart de Lauwe** prépara les agriculteurs pour aborder les deux grandes réformes : celle de la TVA appliquée à l'agriculture dans les années 1966-1967 et surtout le passage au bénéfice réel en 1972. À ces différentes dates, les Centres de gestion étaient tout à fait opérationnels. De plus, les références dont ils disposaient leur permettaient de jouer également un rôle en matière d'Économie rurale (termes que l'on lit dans le titre complet des Centres de gestion), apportant des arguments de défense et des propositions pour les organisations professionnelles agricoles.

La réputation des travaux entrepris en Vexin normand à l'initiative du professeur **Chombart de Lauwe** se répandit hors des limites naturelles de la région. Le premier Centre de gestion ne venait-il pas de prendre naissance avec Robert **Hervieu** à sa présidence ?

Pourquoi alors ne pas faire appel à Michel **Proffit** pour animer l'Assemblée générale de l'Office de Soissons et exposer les travaux du département de l'Eure ? J'étais à l'époque administrateur de l'Office et resté très attaché à la précision de ses travaux ainsi qu'à leur discrétion. Les centres de gestion tels qu'ils allaient se mettre en place avec des administrateurs professionnels risquaient à mes yeux, un peu comme les Caisses de Crédit agricole, de satisfaire la curiosité de certains pour savoir ce qui se passait chez le voisin. Pour sensibiliser son auditoire, notre ami Robert n'avait-il pas exposé ses progrès personnels et ses réussites grâce au Conseil de gestion ?

Toujours est-il que, quittant une réunion de la Fédération nationale des CETA que je présidais à l'époque, je me suis rendu à l'invitation de l'Office à Soissons et j'ai fait part des perspectives de progrès qu'offrait la méthode **Chombart** et l'intérêt que l'on pouvait tirer de programmes d'expansion tels que celui qui avait pu être proposé dans le Vexin.

L'auditoire fut aimable, plutôt sympathique. À la sortie, je m'entretins avec un important agriculteur du Soissonnais qui me connaissait depuis mon séjour dans l'Aisne et qui me dit : "**Proffit**, si vous apprenez à tout le monde à bien travailler, c'est fichu".

Il me semble que je n'ai pas besoin d'autre conclusion que de répondre aujourd'hui "Ce fut l'un des grands mérites de Jean **Chombart de Lauwe** d'avoir désiré permettre au plus grand nombre d'agriculteurs de ce pays, non seulement survivre, en maîtrisant le mieux possible la gestion de leurs exploitations, mais aussi de progresser".