



Manifeste

Agriculture et Territoires 2030

*« Osons une agriculture résiliente
dans des territoires ruraux vivants »*

Sommaire :

<i>I</i>	<i>Une révolution est en marche</i>	<i>3</i>
<i>II</i>	<i>Face à la révolution contextuelle, l'agriculture française a besoin de champions « verticaux »</i>	<i>11</i>
<i>III</i>	<i>Mais saurons-nous aussi faire émerger les champions « horizontaux » dont nos territoires ruraux ont un besoin vital ?</i>	<i>18</i>
<i>IV</i>	<i>Quel pourrait être le paysage agro-collecte en 2030 ?</i>	<i>26</i>
<i>V</i>	<i>Les structures de demain doivent inventer des modèles économiques réellement nouveaux</i>	<i>32</i>
<i>VI</i>	<i>En guise de conclusion</i>	<i>55</i>

Woody Allen disait : « Je m'intéresse à l'avenir parce que c'est là que j'ai décidé de passer le restant de mes jours ». Comme lui, en tant que professionnels engagés, c'est avec opiniâtreté que nous nous confrontons aux déterminants de l'avenir de notre agriculture et aux voies de sa nécessaire transformation et que nous réfléchissons aux causes et aux conséquences des évolutions que nous constatons. Nous ne pouvons nous résoudre à voir perdurer, et probablement s'amplifier les actuels « cercles vicieux », qui génèrent des dissonances stratégiques croissantes entre agriculteurs et société ou, entre agriculteurs et acteurs des filières (y compris « leurs » coopératives). Nous souhaitons donc oeuvrer, avec un grand volontarisme, à la création de futurs « cercles vertueux ». C'est pourquoi nous avons voulu partager notre vision prospective à moyen terme (une dizaine d'années). Nous la pensons réaliste car l'ensemble des déterminants fondamentaux des évolutions préexistent et sont visibles par ceux qui veulent bien les observer.

De notre inquiétude de départ, largement partagée par tous ceux qui observent la détresse de nombreux agriculteurs, le malaise croissant de la relation agriculture / société ou la casse sociale chez les acteurs des filières, est née une vision résolument positive mais aussi profondément exigeante. Notre seule volonté est de la faire partager le plus largement possible, car il est encore temps d'agir. Notre analyse fait la part belle au rôle de la coopération. Nulle idéologie derrière ce choix, mais le constat objectif d'une responsabilité spécifique qui la place au cœur des enjeux territoriaux de demain.

Bien sûr, cela nécessitera énormément de courage politique de la part des responsables professionnels, mais aussi des agriculteurs eux-mêmes, qui doivent comprendre qu'individualisme et court-termisme ne peuvent être que contre-productifs.

Nous avons toujours attendu de nos amis, les vrais, qu'ils nous disent la vérité, surtout quand celle-ci touche à nos égarements, nos faiblesses ou nos aveuglements. Nous espérons sincèrement que les responsables agricoles, élus et cadres dirigeants, accepteront que ce soit dans cet esprit que nous avons posé ces quelques réflexions. Sans prétention aucune de détenir la vérité, nos réflexions n'ont d'autre objet que d'alimenter le débat, permettre le croisement de nos expériences avec les vôtres et surtout de poser les bases de l'action que nous comptons bien poursuivre avec vous.



Jean-Albert MASSENET



Eric SCHLUSSELHUBER

4

Quel pourrait être le paysage appro-collecte en 2030 ?

« Quand l'homme politique pense à la prochaine élection, l'homme d'état pense à la prochaine génération »

(James Freeman Clarke – 1810 / 1888)

Afin de projeter une vision globale du paysage de la distribution agricole en 2030, il faut d'abord « s'attaquer » à la question des leaders territoriaux. Est-il possible de définir leur identité, ou tout au moins leur nombre et leurs caractéristiques ? Probablement, à condition de respecter certaines étapes précises dans le raisonnement.

1^{ère} étape : Quelle part de marché pour un futur « leader territorial » ?

Pour répondre à cette question, il convient tout d'abord de préciser que ce modèle territorial, pour être efficace, doit être piloté par un acteur leader ayant la capacité à réellement orienter l'ensemble des dynamiques de son territoire, tant du point de vue des capacités d'investissement, que du point de vue de l'acquisition de la légitimité institutionnelle pour le faire. Cela implique que **ces futurs leaders territoriaux devront avoir une taille critique se situant approximativement à 35 / 40 % de part de marché sur ce territoire.**

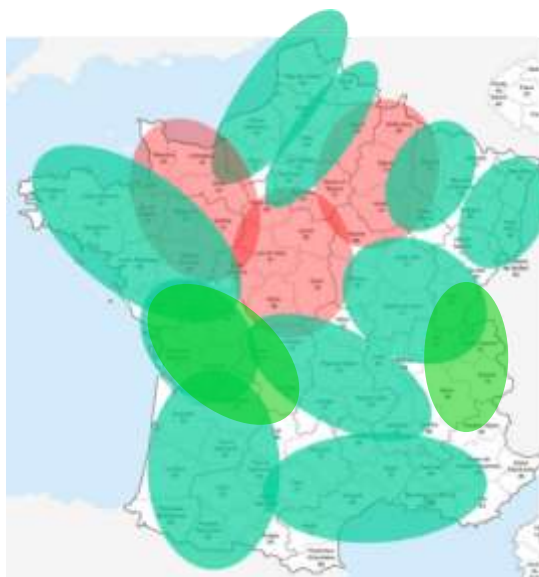
Pourquoi 40 %. La raison est simple : ce seuil permet d'atteindre un niveau qu'aucun autre acteur concurrent ne pourra dépasser (même après fusions entre concurrents) dans la mesure où les acteurs spécialisés (O.P. indépendantes, négoce appro-collecte, coopératives de petite taille souhaitant conserver une logique de « club », ...) conserveront durablement une part de marché (appro/collecte) qui ne descendra jamais en dessous de 30%, et plus vraisemblablement se situera entre 30 et 50%.

Ce niveau de 40% correspond à un seuil qu'aucun leader actuel n'atteint, en tout cas à l'échelle des territoires envisagés. C'est pourquoi il faut prévoir (et favoriser) un processus de rapprochements et/ou d'alliances, complémentaire à celui déjà évoqué à propos de l'émergence de leaders verticaux.

2^{ème} étape : En France, combien de « leaders territoriaux » ?

Pour cela, il faut définir les limites des territoires concernés de manière à obtenir des territoires :

- ... **suffisamment vastes** pour disposer de dynamiques spécifiques non dépendantes des territoires adjacents et ainsi pouvoir bénéficier pleinement des effets d'une « impulsion » économique spécifique ;
- ... mais aussi **suffisamment réduits** pour demeurer homogènes (en termes d'orientation agricole et de structures de production) et donc pouvoir ainsi définir un « projet territorial » efficient et spécifique.



En prenant en compte ces deux injonctions paradoxales (cf encadré méthodologique), une modélisation effectuée à l'échelle des P.R.A.

Méthodologie :

- ✓ Une base de données a été constituée, sur la base des données RGA incluant pour chaque P.R.A. la structure de la population selon les O.T.E.X. (orientation des exploitations), les CDEX (leur taille économique), les productions présentes et leur débouchés principaux
- ✓ La base de données a été traitée avec une C.H.A. (Classification Hiérarchique Ascendante) visant à agglomérer progressivement les PRA entre-elles
- ✓ Le niveau final de coupure a été retenu de manière à optimiser le rapport variance intra-classe / variance inter-classe

(Petites Régions Agricoles) permet de générer une vision optimale composée d'une douzaine de territoires (cf carte), dont trois d'entre eux sont d'ores et déjà dominés par des acteurs verticaux (ou tentés de l'être) ce qui correspond à la mise en œuvre possible / probable (à terme) d'une dizaine de dynamiques territoriales.

Les hypothèses retenues conduisent à environ 14 futurs leaders () :*

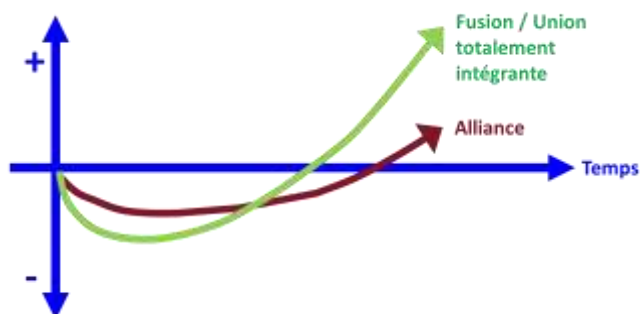
- Bassins en voies de « verticalisation » Basse-Normandie / Bocage, Grand bassin cérééalier du sud et de l'est parisien (schématiquement Axereal + Vivescia) ;
- 2 bassins dans le Nord-Ouest : le premier « littoral », diversifié et exportateur sur Rouen, le second plus centré Appro-Collecte SCOP pour des exploitations travaillant également beaucoup en betterave, légumes, ...
- 3 Bassins dans l'Est : l'un centré sur la Lorraine, un autre sur la Bourgogne / Franche Comté et encore un autre sur l'Alsace ;
- 2 à 3 Bassins dans le ¼ Sud Est avec probablement : nn dans le Centre-Est / Alpes, un sur les zones herbagères du grand massif central et un sur les cultures et le bassin méditerranéen ;
- 1 Bassin sur l'ensemble du Grand-Ouest car il est durablement impossible de dissocier Bretagne et Pays de Loire (tout au moins dans leur partie Ouest) ;
- Un bassin dans le Centre-Ouest (même s'il est fragile et soumis à des forces centrifuges) ;
- Un bassin Sud-Ouest justifiant, par sa taille et sa diversité, de préserver un co-leadership.

() Cette projection est aisée à traduire nominativement, mais nous préférons réserver la divulgation de ces hypothèses à des réunions de réflexion dans les bassins concernés.*

3^{ème} étape : Fusions ou Unions ?

La question, à ce stade, est de savoir si la poursuite des processus actuels, plutôt basés sur des alliances métiers (cas types des Unions pour les appros, la mise en marché, le développement de filière, ...) sont susceptibles de répondre à ces enjeux. La réponse est clairement négative et ceci pour plusieurs raisons :

- **La première raison** réside dans le fait que les enjeux « institutionnels » ne sont jamais poursuivis sans la perception, par les parties prenantes externes, d'une seule voix. L'enjeu n'est donc pas seulement d'avoir une « capacité de leader », mais d'être reconnu comme tel, c'est-à-dire d'**être légitimé, par son environnement, en tant que leader** en charge de la dynamique de son territoire. Exemple : Cerena et Agora partagent leur appro, leur logistique, leurs investissements aval, leur mise en marché et désormais leur R&D et ont, en cumulé, de vraies capacités de leader ... elles ne sont perçues par personne (à juste titre !) comme une entité !
- **La deuxième raison** est que la « vraie » concentration (vs alliances) se renforce « mécaniquement » par **effet d'entraînement** (capacités, opportunités, ...) générant une dynamique très largement accélérée de croissance externe :
 - les 7 premières coopératives françaises sont passées en 5 ans (2008 à 2013) de 2.9 Mds € de C.A. moyen à 4.6 (étude PWC) soit un facteur 1.6 en 5 ans ;
 - l'examen des rapports annuels des 30 premières coopératives françaises montre qu'entre 2010 et 2015, les 7 premières ont effectivement encore connu une croissance de 1.6, alors que la moyenne des 30 (incluant les 7 déjà évoquées) n'est que de 1.16.
- **La troisième raison** peut être trouvée dans les travaux de B Garette et P Dussauge, spécialistes des alliances stratégiques (on étudiera avec intérêt leur publication : « *Les Stratégies d'Alliance* » – Editions d'Organisation – Paris 1995) et dans les études d'Harrigan, de Keeling ou de Bleeke / Ernst qui montrent clairement les **risques et limites des stratégies d'alliance**, parfois indispensables, mais loin d'être optimales (vs fusions) :
 - 45 % des alliances stratégiques donnent rapidement des effets déceptifs, soit parce que rapidement un des alliés en profite pour capter la valeur de l'autre (26%), soit parce que l'alliance est complexe à faire fonctionner et donne donc des résultats insatisfaisants pour tous les alliés (19%) ou simplement ne dure pas (si nous reprenons l'exemple précédent Agora/Cerena, nous voyons bien que l'actuelle fusion Cerena/Acolyance, remet en cause les alliances précédentes) ;
 - que, même dans les cas où l'alliance donne des résultats positifs, elle n'optimise ni la vitesse ni l'ampleur des « gains », surtout dans les cas où l'alliance est censée être un support de disruption. Autrement dit, une massification (fusion) va générer, dans ces cas de



transformation profonde de modèle, des effets positifs plus rapides et surtout de plus forte ampleur.

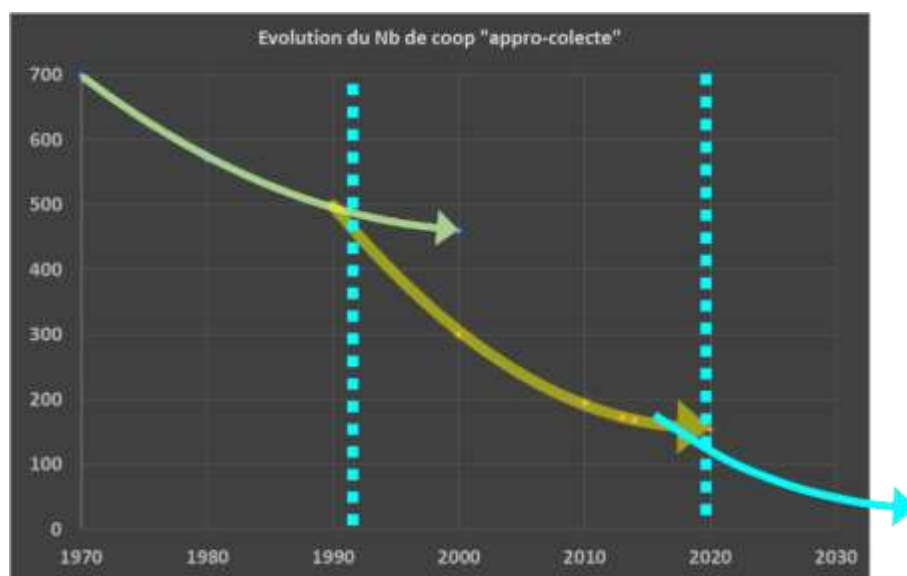
- **Enfin, la quatrième raison** est liée au fait que l'enjeu ne se situe plus dans tel ou tel métier, mais dans la cohérence de ces métiers les uns par rapports aux autres et dans le **pilotage d'un processus transversal de transformation** du modèle économique, ce qui est impossible sans une approche globale systémique commune. Le cumul d'alliances métier, même quantitativement équivalent à une alliance globale, ne donnera pas les mêmes effets positifs. C'est pourquoi les alliances métiers sont à privilégier uniquement pour les métiers « supports », les métiers « complémentaires » (non stratégiques), voire les métiers stratégiques, mais alors pas avec des concurrents potentiels.

En conclusion, il est effectivement essentiel que s'amorce (ou plutôt se poursuive) un processus de structuration à l'échelle de chaque grande région / bassin, visant à faire émerger, par le biais de fusions, dix à douze leaders délibérément orientés vers l'avenir et capables d'assumer leurs responsabilités agricoles, territoriales et sociétales.

Cette évolution ne fera donc que prolonger le processus de concentration « historique ». En tant que telle, cette évolution n'est pas nouvelle. Rappelons en effet les quelques données suivantes caractéristiques de cette concentration/consolidation dans le monde de la coopération :

- depuis 2010, il y a eu disparition de 300 coopératives (de tous types), mais un gain net de 3,5 milliards € de C.A. cumulé ;
- le nombre de coopératives « appro-collecte » a été divisé par 5 en 50 ans ;
- on constate une moyenne de 40 fusions/an entre coops (760 au cours des 17 dernières années) ;
- environ 40 sociétés sont absorbées chaque année par des coopératives (649 au cours des 17 dernières années), pour environ 1 milliard de C.A. acquis par an (13 au cours des 12 dernières années) ;
- en 10 ans les « Groupes » coopératifs (structures avec maison mère, filiales de droit privé) sont passés de 66% à 84 % des effectifs salariés du secteur.

Il peut être illustré par l'évolution du nombre de coopératives « appro-collecte » qui continuera de baisser et avec probablement une inflexion de cette baisse, comparable à celle de 1992.



4^{ème} étape : quelles structures ne participeront pas à ce processus de concentration ?

La constitution de ces groupes, « pilotes » des dynamiques territoriales, est typique de la phrase mise en exergue de ce chapitre concernant la différence entre la vision court-termiste des politiques et la vision prospective, proactive et responsable des véritables « Hommes d'Etat ». En effet, ne nous trompons pas, ces groupes ne pourront garantir de résultats améliorés à court terme. Au contraire, il est plus que probable que l'acceptation de cette mission globale, génère l'obligation de décisions économiquement non rentables (en tout cas à court terme).

C'est la raison pour laquelle, les structures moyennes ne souhaitant pas entrer dans ce schéma (pour rester indépendantes) auront beau jeu d'expliquer à leurs adhérents qu'il n'y a pas d'intérêt à un tel rapprochement. Le pire est qu'elles auront raison ... en tout cas à court terme ! Mais que se passerait-il si personne n'endossait cette responsabilité de maintien d'outils industriels difficilement rentabilisables, d'appuis à des filières marginales, de respect de modèles d'exploitations non conformes au modèle dominant, ... ?

Question : l'attitude de certains responsables de coopératives de taille souvent départementale, prétextant de leur « mandat » de défense des attentes exprimées par leurs adhérents pour rejeter des processus de structuration régionale, est-elle réellement responsable ? N'a-t-elle pas parfois pour but de défendre leur position personnelle ?

Ce rejet de la course à la taille critique et à l'investissement structurel, ne peut cependant pas être reproché à tous ceux qui l'expriment. Certaines structures ont en effet parfaitement raison de vouloir préserver leur périmètre et leur spécificité. C'est notamment le cas des structures réellement spécialisées et/ou réellement alternatives qui ont la volonté et la nécessité de préserver leur modèle. Par exemple :

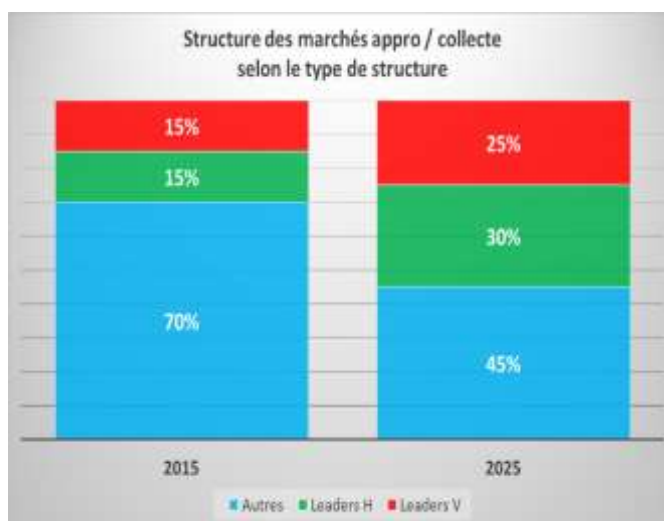
- certaines O.P. ne pouvant trouver de synergies avec des structures polyvalentes ;
- des structures appro et/ou collecte défendant une conception « light » du métier et se destinant à une population d'agriculteurs plus attachés à leur indépendance qu'à leur performance, ou des structures appro-collecte souhaitant défendre un positionnement relationnel alternatif (c'est évidemment le cas de l'ensemble du négoce) ;
- des IAA, souvent de type PME, préférant se concentrer sur leur métier et contractualisant leur sourcing avec les structures amont.

5^{ème} étape : quel paysage global découle des étapes précédentes ?

En conclusion, il est donc souhaitable, mais également probable, que nous allons constater une concentration générant l'émergence de **vingt à trente groupes leaders, privés et coopératifs et le maintien d'un grand nombre de structures locales spécialisées ou présentant un modèle alternatif** aux agriculteurs ne souhaitant pas se « couler » dans le moule proposé par les leaders.

Sur ces bases, on aboutirait en 2030 à un paysage constitué (pour les métiers de base) :

- **d'une douzaine de champions verticaux coop et privés** (Tereos, Sodial, Bonduelle, Lactalis, ...) dont certains (ex. Axereal / Vivescia ou Soufflet) ayant une activité appro/collecte, ce qui leur permettrait de contrôler directement 15 à 25 % des marchés appro/collecte (et plus indirectement) ;
- **d'une douzaine de champions horizontaux (1 groupe coop / grand bassin cohérent)** passant de 15 à 30 % des marchés appro/collecte ;
- **de négociants et d'environ 50 coopératives de proximité** (+ ou - spécialisées sur des niches) passant de 70 à 45% du marché (Nb. : cette réduction est liée à la baisse du poids du segment des coopératives de proximité et en aucune manière du poids du négoce qui devrait probablement progresser légèrement du fait de gains de part de marché sur la frange de producteurs rebutés par le modèle dominant d'intégration territoriale).



5

Les structures de demain doivent inventer des modèles économiques réellement nouveaux

« Ce n'est pas en cherchant à améliorer la bougie que l'on a inventé l'électricité »

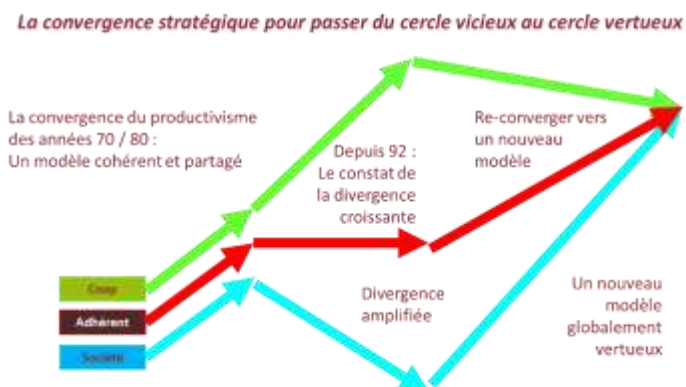
(Max Planck – 1858 / 1957)

Si la logique globale d'évolution structurelle est aisée à décrire (cf chapitre 4), il convient d'aborder pour finir une question plus complexe, à savoir la construction des éléments tangibles sur lesquels appuyer le modèle économique des structures « appro-collecte » résilientes, et tout particulièrement celles, qui continuent d'inscrire leur action dans une approche territoriale, que leur statut soit coopératif ou privé.

Ce modèle est complexe et paradoxal, car il doit concilier performance à court terme et poursuite de responsabilités s'inscrivant dans la longue durée. En effet, si les facteurs clefs de succès des futurs leaders verticaux sont bien connus (cf chapitre 2), tout comme ceux des structures de plus petite taille voulant privilégier une approche spécifique, il est plus complexe de décrire, et encore plus de maîtriser, ceux de ces futurs acteurs territoriaux, particulièrement lorsqu'ils auront acquis le statut de leader de bassin. Cette complexité est renforcée par les évolutions réglementaires.

C'est pourquoi, sans vouloir construire un modèle unique, ni édicter des « règles » rigides (qui par définition ne seraient donc pas adaptées à la diversité des situations), nous allons tenter de formaliser quelques principes fondamentaux.

Les années 2016 et 2017 ont montré à quel point les équilibres économiques des exploitations sont majoritairement fragiles, et à quel point cette fragilité renforce celle des structures appro-collecte. L'année 2019 (lors de la mise en place de la loi issue des Etats généraux de l'Alimentation) montrera à quel point cette fragilité est liée à la conservation d'un modèle économique caduque et surtout contre-productif dans la mesure où il ne fait converger les intérêts des structures appro-collecte, ni avec ceux des agriculteurs, ni avec ceux de la société. En effet, ce modèle est trop dépendant de la marge appro (et tout particulièrement phyto), c'est-à-dire dépendant du fait de faire faire des dépenses à des entreprises exsangues, qui plus est, dépendantes du bon vouloir de consommateurs qui rejettent les produits liés à ces dépenses !!



L'enjeu stratégique actuel repose donc sur la **création de nouveaux modèles économiques qui construisent leur valeur sur le fait de rendre robustes les exploitations agricoles et de satisfaire aux exigences sociétales**. Cet enjeu est particulièrement vrai pour les groupes leaders territoriaux dans la mesure où ils ne peuvent le « contourner ». C'est la raison pour laquelle, il convient de détailler les conditions de succès appliquées à ce type de structure.

Dans un premier temps nous allons les examiner :

- sous l'angle « macro » de l'organisation structurelle (le « hard » pourrions-nous dire) ;
- puis sous l'angle organisationnel, et enfin sous l'angle des métiers (en quelque sorte le « soft »).

L'indispensable facteur clef structurel :

1^{ère} condition de succès : l'obtention de la taille critique.

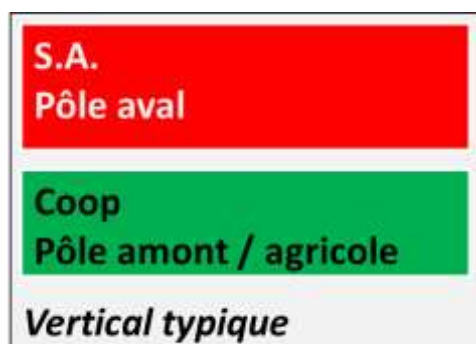
Nous avons déjà largement évoqué ce volet dans le chapitre 3. Rappelons cependant que cette taille critique est indispensable pour trois raisons :

- acquérir, de la part des acteurs « externes », la légitimité de la structure incontournable du territoire (d'où le seuil de 40 % déjà évoqué) et par là-même méritant d'être aidée (fonds publics, ...) ou pour le moins d'être écoutée ;
- pouvoir disposer des capacités techniques et des compétences de haut niveau indispensables au développement de stratégies durables (R&D, data-science, marketing, management, S.I.,) ;
- être en capacité financière de soutenir des politiques volontaristes d'investissement, tout à la fois dans la compétitivité des activités principales, et dans le soutien aux activités et secteurs mineurs ;
- avoir un niveau d'attractivité et de crédibilité permettant d'attirer les opportunités de croissance externe et les partenariats industriels, commerciaux ou financiers ;
- constituer des acteurs capables d'assumer leurs responsabilités de leader en étant :
 - acteurs de la plupart des filières existantes (environ 80 %), en animal et en végétal, dans les productions dominantes et dans celles qu'il convient de soutenir ou de créer ;
 - partenaires du développement de tous les types d'exploitations et de tous les secteurs géographiques.

Trois facteurs clefs organisationnels, supports indispensables d'un nouveau modèle économique :

2^{ème} condition de succès : construire son organisation autour d'une logique de filière.

De ce point de vue, le paradoxe est que si les champions verticaux doivent avoir une organisation horizontale (c'est-à-dire organisée autour d'un « pôle amont » et d'un ou plusieurs pôles aval), les champions horizontaux se doivent de retenir une organisation verticale (un pôle par filière allant de l'amont à l'aval).





Bien évidemment certaines fonctions transversales peuvent / doivent exister. C'est le cas de la gestion d'une approche terrain transversale, mais aussi de la mutualisation de certains pôles de compétences (de type back office, mais aussi probablement de type marketing).

L'enjeu est d'éviter l'inévitable rapport de force amont / aval, consubstantiel du modèle vertical, mais malheureusement de plus en plus à l'œuvre dans l'ensemble des structures. **Le « patron » d'un pôle aval, ne pourra jamais, et même avec la meilleure volonté du monde, éviter de voir l'amont comme un coût à réduire** (il s'agit de son approvisionnement) et comme un pourvoyeur de capacités d'investissement. A l'inverse, dans une logique de « chaîne » indissociable, personne ne se souciera de la répartition de la marge entre l'usine d'aliment et le couvoir, ou entre l'abattoir et le groupement. Tous doivent converger vers un seul but : la défense du producteur.

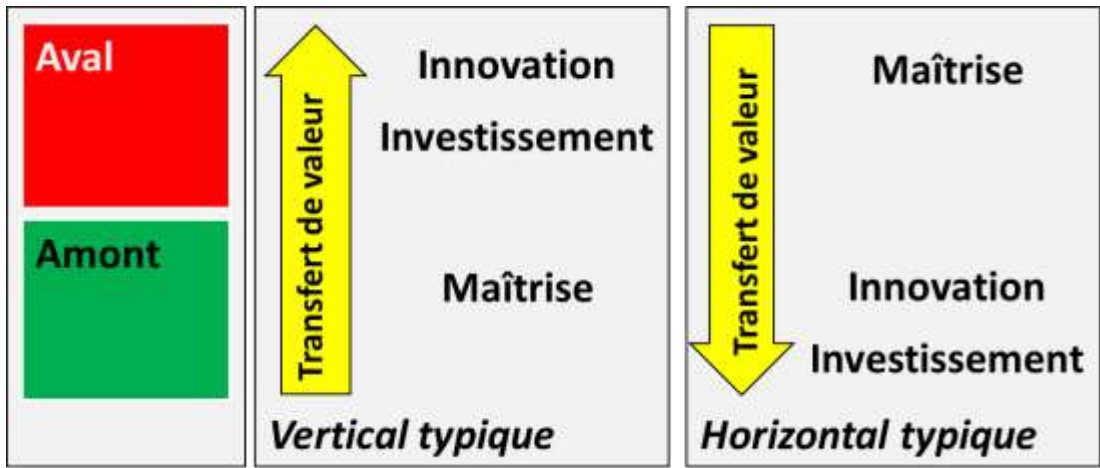
C'est aussi cette maîtrise globale et cohérente des filières qui permettra de créer les conditions de la restauration de la confiance chez le consommateur, en raccourcissant symboliquement la distance entre lui et la production. D'un statut d'intermédiaire jouant sa propre partition, il devient « passeur » assurant le lien entre les deux seuls acteurs légitimes, le producteur et le consommateur.

De ce point de vue, les nombreuses expériences actuelles de reconstruction de cette fonction sont à saluer dès lors qu'elles s'appuient sur la réalité d'un mode de production de plus en plus vertueux et qu'elles visent à défendre une vision « premium » d'une production de mass-market et pas de niche. Pensons par exemple à la démarche « Fermes des 4 Soleils » du Gouessant s'incarnant désormais dans la marque « Terre de Breizh », à la démarche « Nouvelle Agriculture » de Terrena ou encore à l'intégralité de la démarche de la coopérative des Fermes de Figeac.

3^{ème} condition de succès : être au cœur de la transformation de l'agriculture par le renversement des priorités entre amont et aval

Ceci implique un complet renversement de « valeur » entre « verticaux » et « horizontaux ». Renversement des flux financiers (il faut bien constater qu'aujourd'hui, dans de très nombreux cas, l'amont, et tout particulièrement la fonction appro, finance l'aval), mais aussi renversement des priorités stratégiques :

- stratégies d'innovation et d'investissement doivent ici être centrées en amont ;
- l'aval doit « simplement » être maîtrisé : totalement pour certaines activités, mais potentiellement partiellement, via des partenariats et des contrats, pour d'autres ;

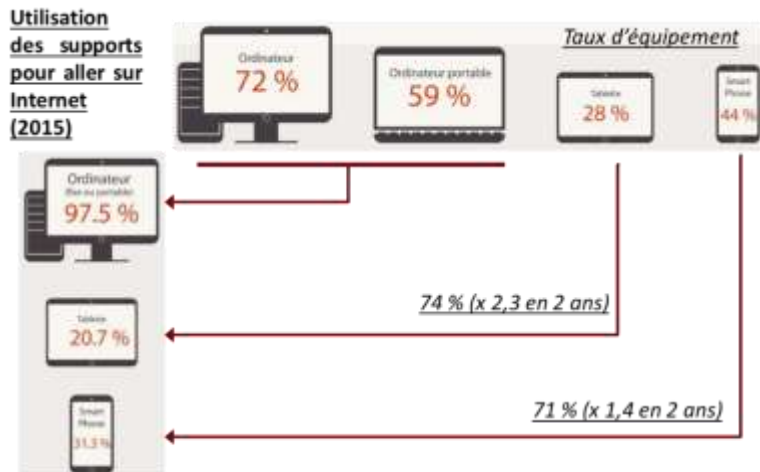


Le maître mot de ce nouveau modèle est donc bien celui d'innovation : innovation technique certes, mais surtout innovation globale, innovation des modèles, innovation organisationnelle, ... Il s'agit donc bien d'une logique d'innovation de rupture et pas d'une logique d'innovation incrémentale. Cet enjeu était évident depuis des années. Il devient désormais urgent du fait du changement de cadre réglementaire qui se mettra en place en 2019 et qui minimisera la « manne » phytosanitaire. Il est au cœur des facteurs clefs opérationnels à imaginer.

4^{ème} condition de succès : être au cœur de la révolution digitale par la mise en œuvre d'une organisation de type omnicanal

La population d'agriculteurs qui contrôlera dans 10 ans 80% de l'activité économique est évidemment celle qui est d'ores et déjà la plus « branchée ». Mais d'une façon générale la population agricole rattrape, rapidement, la population française dans sa globalité :

- aujourd'hui 80% d'agriculteurs utilisateurs d'Internet et 90% en 2020 et à cette date la totalité des 20/80 ;
- la multiplication des devices ;

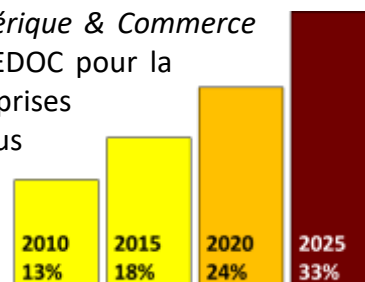


baromètre Agrinautes-Agrisureurs (septembre 2015) réalisé par TIC-AGRI (avec BVA et Terre Net média) portant sur l'analyse des 200.000 agriculteurs utilisateurs d'Internet

- le début du e-business : environ 2/3 des agriculteurs connectés ont déjà utilisé Internet pour faire des achats professionnels. Ces achats demeurent toutefois pour l'instant orientés sur des pièces, consommables et petit équipement, et demeurent donc modestes (à 70 % < 1.000 € / an), mais progressent.

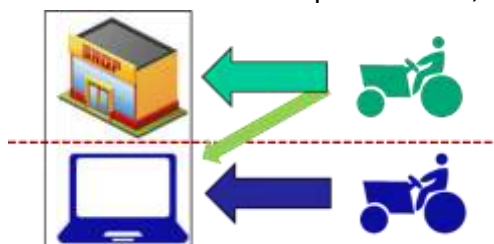
A l'instar d'autres secteurs qui ont déjà basculé, il ne fait donc aucun doute qu'Internet sera au cœur du commerce de demain. Deux éléments peuvent illustrer cette évolution probable et déjà constatée :

- **trafic des sites des « pure players » agri : + 67% en 18 mois ;**
- **benchmark BtoB** : éléments issus de « *Transition numérique & Commerce BtoB* » (une étude réalisée par Next Content et le CREDOC pour la FEVAD, avec le soutien de la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'économie et présentée aux rendez-vous du commerce le 19 octobre 2015).

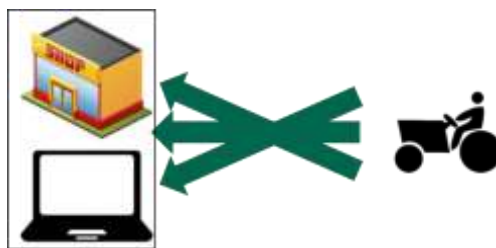


Pour définir la forme que pourrait prendre le e-commerce agricole en 2025, il convient de préciser quelques définitions et quelques tendances d'évolution constatées notamment sur d'autres marchés BtoB :

- **les « Pure Players »** sont des acteurs nouveaux entrants spécialistes d'Internet. A l'échelle globale, le leader est Alibaba (origine Chine, près de 500 Mds \$ de transactions sur cette place de marché) et nous connaissons bien Amazon (110 Mds\$). Si les Pure Players ont été plus actifs (et plus précoces), ils sont aujourd'hui challengés par les distributeurs classiques qui montrent qu'il est possible de résister ... à condition d'utiliser les mêmes armes (la comparaison entre Virgin Megastore et la FNAC est typique de cet écart) :
 - dans le marché agricole, encore limité (estimation Groupe Triangle 2016 = 600 M€ soit 3% du marché appro), les pure players en couvriraient environ 300 (contre 250 pour des distributeurs agricoles classiques et 50 M€ pour des sites non agricoles) ;
 - ces pure players sont soit (pour les plus anciens) issus de l'équipement et du machinisme (Camagri, Beiser, Agram, ...), soit de la VOD (alliance pastorale, Vitalconcept, ...), soit de start-up plus modernes, plus récentes et appliquant (efficacement) au monde agricole les recettes issues des autres marchés (Agriconomie, Prodealcenter, ...).
- Parmi les distributeurs non « pure players » il faut **distinguer ceux qui pratiquent le multi-canal, par rapport à ceux qui pratiquent le cross canal**. Les premiers ont développé une approche e-business qu'ils essayent de garder « étanche » par rapport à leur activité habituelle de distribution et la destinent à une clientèle particulière ; le cas type étant soit les sites de vente qui ne concernent que le petit équipement et les produits de LISA (ex. Agrial.pro.com) ou, pire, les sites centrés sur des offres promotionnelles et/ou des offres low cost que l'on destine à des agriculteurs qui ne voudraient que du prix.



A l'inverse en cross canal on respecte une règle d'or du e-business, condition incontournable de succès : un client peut commencer son processus d'achat dans un canal et le finir dans un autre. Dans les années 2000, les premiers acteurs du e-business BtoB étaient soit des « pure players » soit pratiquaient le multicanal mais dans les deux cas se positionnaient en low cost. Tous ont aujourd'hui disparu (Agrifirst, ...) ou se sont transformés. Il est donc indispensable de centrer l'approche sur l'amélioration de l'expérience client, sur l'ouverture du choix et donc sur **des plateformes de prise de commande de type « Extranet » qui portent les mêmes offres, aux mêmes prix, pour les mêmes (tous) clients !!**



- A terme l'évolution montre que l'on passera même **du cross canal à l'omnicanal**, à savoir une logique qui n'est plus une gestion de « médias », mais une logique mettant le client au centre dans le cadre d'une approche globale mêlant commerce, relation, utilisation automatisée d'objets connectés (capteurs dans les silos, outils de diagnostic au champs, pilotage d'automates, ...) et abolissant définitivement les frontières entre les canaux (on commence même à parler de « no-canal » à la place de « omni-canal)



C'est cette logique « omnicanal » qu'il est évidemment désormais urgent à mettre en place. En effet c'est elle :

- qui permettra de réduire de 30 à 40 % (estimation Groupe Triangle corroborée avec plusieurs expertises spécifiques) le temps de travail des technico en les déchargeant de tâches les plus aisément automatisables et par là même leur permettre de se concentrer sur les fonctions à forte valeur ajoutée ;
- qui apportera aux agriculteurs la réactivité et la souplesse indispensable, tout comme les gains de temps qui en découlent (absence de re-saisie, possibilité d'interagir à tout moment, ...) ... sans compter bien sûr l'inscription des structures de distribution dans des pratiques désormais normalisées (qui imagine commander un billet de TGV en se rendant physiquement dans son agence de voyage ?!) ;
- qui apportera la réactivité en saison indispensable à un modèle de production basé sur des décisions techniques tardives et qui s'appuiera sur une logique de capteurs, de traitement de (big)datas, ...

En résumé, l'enjeu n'est pas de construire des supports e-business pour porter des offres low cost (surtout pas !), mais de construire des expériences client globales.

Trois facteurs clefs opérationnels, constitutifs d'un nouveau modèle économique :

5^{ème} condition de succès : faire une opportunité de la révolution agroécologique

Nous ne sommes plus dans la période de la réflexion ou des atermoiements. La réduction des impacts environnementaux de l'agriculture ne doit pas être une contrainte mais un objectif stratégique. C'est indispensable pour plusieurs raisons :

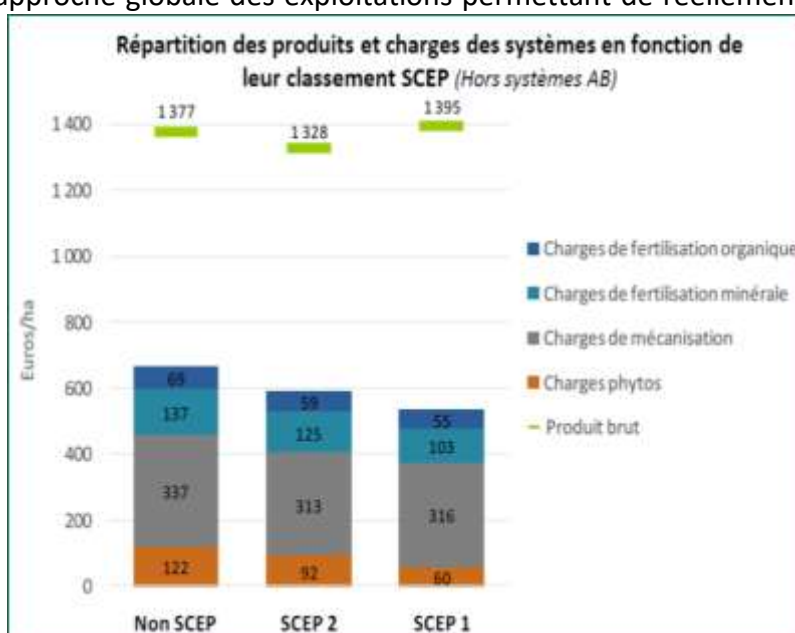
- le citoyen et le consommateur le réclament ;
- le cadre réglementaire l'exige de plus en plus explicitement ;
- il y a des opportunités économiques à saisir (développement du biocontrôle, des services, ...);
- il s'agit d'une des conditions de la robustesse des modèles de production.

Les opportunités sont donc évidentes, mais cette stratégie volontariste s'impose surtout pour éviter des conséquences négatives à moyen terme :

- négatives pour la distribution, attendue par l'Etat et par ses clients aval sur sa capacité à accompagner des modèles vertueux ;
- négatives pour les agriculteurs, s'ils se trouvent démunis face à des interdictions (de produits, de pratiques, ...) qu'ils ne sauront pas maîtriser.

Ce n'est pas pour autant qu'il faille minimiser les difficultés d'une telle stratégie. Difficultés de mise en œuvre évidentes face à la complexité des solutions techniques non « phyto-dépendantes ». Difficultés économiques tout aussi évidentes dans la mesure où cette évolution va coûter directement, en résultat, entre 1 et 3 % du C.A. total appro + collecte (projections Groupe Triangle) et donc imposer une refonte complète du modèle économique. En effet, dans la mesure où le résultat net moyen se situe le plus souvent entre 1 à 2 % du CA, un tel effet conduit à une activité déficitaire.

Du point de vue technique le défi est immense. Il faut en effet simultanément généraliser, autant que faire se peut, une approche globale des exploitations permettant de réellement piloter les interactions (approche systémique) et optimiser l'usage des techniques d'ores et déjà à notre disposition. Schématiquement, nous pouvons considérer qu'il s'agit de transformer la quasi-totalité des exploitations en fermes dephy ! Ce serait une bonne chose dans la mesure où, dans ce réseau, les dynamiques de réduction s'avèrent globalement cohérentes sur le plan

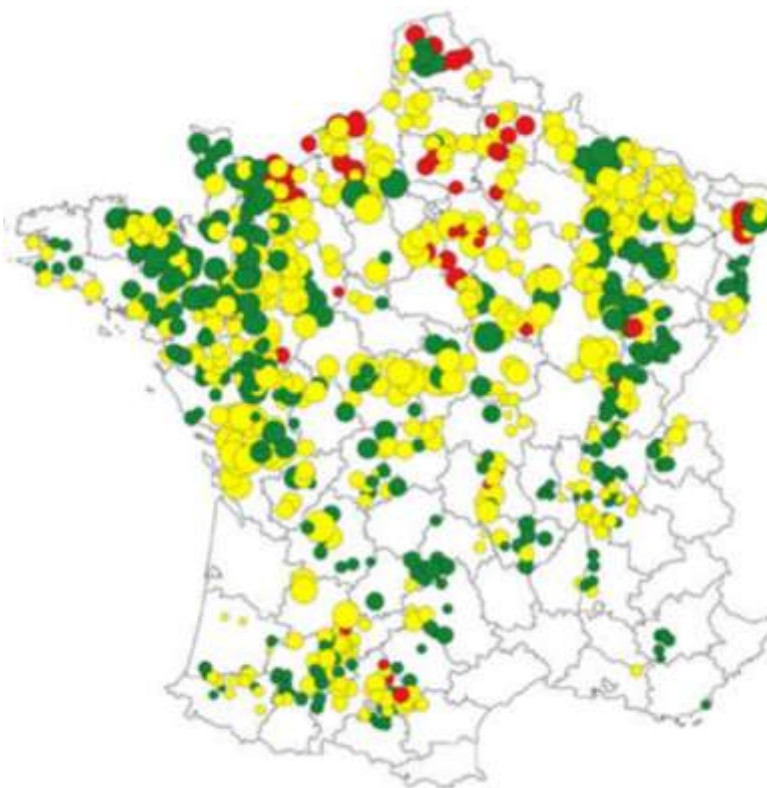


économique (voir ci-contre la situation des fermes SCEP 1, c'est-à-dire celle ayant atteint les objectifs eco-phyto de -50%).

Cette situation est même confirmée globalement par l'analyse de ce réseau (cf : « *Reducing pesticide use while preserving crop productivity and profitability on arable farms* » - Martin Lechenet, Fabrice Dessaint, Guillaume Py, David Makowski & Nicolas Munier-Jolain - *Nature Plants* volume 3, 21 January 2017),

qui montre que l'existence d'une corrélation négative entre réduction des IFT et évolution du revenu ne peut être négligée, mais est très minoritaire (cf fermes estampillée en rouge), se situant logiquement dans les zones avec les niveaux actuels de productivité les plus élevés.

Les points verts correspondent aux fermes qui ont vu leurs résultats économiques augmenter avec une baisse des intrants, les points jaunes correspondent aux situations neutres.



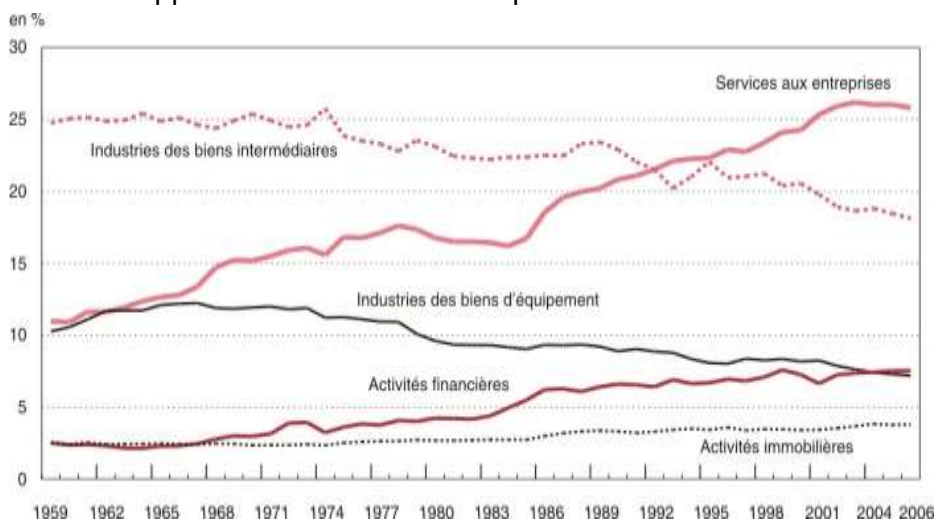
Cela signifie aussi d'être capable de construire une stratégie d'innovation qui ne soit pas seulement dépendante d'une logique de relai de produits provenant des industries amont, mais qui sache aller de l'avant en terme :

- de solutions et méthodes techniques (outils de biocontrôle, logiques agronomiques au sens large du terme, cultures nouvelles, ...)
- et bien-sûr de support de captation, traitement et utilisation des datas, dans une logique d'agriculture de précision.

6^{ème} condition de succès : Passer du produit au service et donc au client

Il est inutile de rappeler que l'évolution de l'économie des sociétés occidentales est désormais fondamentalement liée au développement des services. Ils représentent 70 % de notre PIB et sont en croissance contrairement à l'industrie manufacturière.

Cette évolution est également très claire en ce qui concerne la part que les services représentent dans le total des échanges inter-entreprises.



C'est la raison pour laquelle la plupart des grands groupes industriels sont en train de modifier leur modèle économique afin de laisser aux services une part croissante. Il est ainsi tout aussi utile de rappeler la profonde mutation de groupes comme IBM, HILTI, MICHELIN, RANK XEROX, ... qui sont passés, ou sont en cours de passer d'une orientation uniquement « vente de produits » (souvent accompagnés de services périphériques) à une logique de « ventes de produits et de services », ces derniers devenant les vecteurs principaux, ou tout au moins essentiels, de leur processus de création de valeur. Si pour certaines entreprises il s'agit d'une stratégie anticipée et pro-active, pour d'autres, il s'agit tout simplement d'une nécessité. L'analyse multisectorielle des dix dernières années dans les marchés BtoB montre qu'un tel « virage stratégique » s'impose lorsque deux phénomènes apparaissent (souvent simultanément) :

- la saturation des marchés historiques et l'érosion des marges produit ;
- la montée des business models fragmentés chez leurs clients (se traduisant souvent par leur volonté d'externaliser des fonctions non stratégiques).

Or l'analyse que nous faisons du secteur de l'agro (agricole et viticole) montre que nous sommes confrontés à un tel contexte :

- les marchés sont en phase de saturation et de banalisation et fortement mis à l'épreuve par la montée des contraintes réglementaires (Ecophyto) ;
- les clients (agriculteurs et viticulteurs) évoluent, passant d'une logique de « consommateur assisté » à celui de « chef d'entreprise » et de ce fait intègrent de plus en plus une réflexion sur l'externalisation totale ou partielle de certains de leurs process. La croissance du marché de la prestation en est une preuve évidente (cette croissance est constatée depuis le début des années 90, date à laquelle l'externalisation est passée du statut de solution subie à celui d'une mode de gestion décidé).

C'est pourquoi, même si l'agriculture n'était pas confrontée à cet enjeu technique et économique qu'est le nouveau « paradigme agroécologique », la stratégie services représenterait un objectif stratégique majeur. En effet, le « classique » marketing transactionnel produit vise à maximiser le CA annuel de chaque « gamme ». Son « levier »

principal est l'augmentation du nombre de clients. Cette approche classique et indispensable présente cependant des limites :

- un manque d'optimisation des ressources ;
- un manque de cohérence souvent perçu par les clients ;
- une rentabilité insuffisante (le coût d'acquisition est 7 fois supérieur au coût d'approfondissement, il faut 5 ans pour rentabiliser le coût d'acquisition d'un prospect).

Le **marketing relationnel client** vise, au contraire, à rentabiliser au maximum et dans la durée chaque compte client (et donc maximiser le R.O.I.) par le biais de ventes dites « consultatives » (celles que pratique un consultant). Ses trois objectifs sont :

- de « choisir » ses « bons » clients ;
- de favoriser la « saturation » des comptes clients « ciblés » ;
- de fidéliser les clients ciblés.

En BtoB, le service est le facteur principal de la satisfaction. En fait, par le biais du service perçu comme « individualisé », la notion fondamentale est le sentiment de reconnaissance qui explique 70 % de la fidélisation en BtoB (contre 30% pour la qualité des offres) – *source : étude Why Consulting basée sur 6000 entretiens auprès de responsables d'entreprises.*

L'enjeu est le sentiment de reconnaissance : personnaliser l'offre dans une logique de création de valeur pour le client, en phase avec ses besoins fondamentaux :

- analyse des besoins (aller au-delà des attentes) + bilans ;
- approche globale « systémique » ;
- évolution des offres / approches dans une logique de vente « consultative » dans laquelle le produit est « secondaire » par rapport au service ;

Mais si ce phénomène concerne tous les marchés BtoB, il se justifie d'autant plus dans le marché phyto, du fait de la nécessité de la mise en œuvre d'une « Agriculture Ecologiquement Intensive », qui est impossible sans le support d'une approche service très structurée. C'est pourquoi, en cumulant la question de l'accompagnement au changement et celle du pilotage global (dans une logique de simulations technico-économiques), la réflexion peut être orientée sur cette logique de nouveaux services permettant une approche globale de l'exploitation, et ceci d'autant plus qu'il s'agit d'une nécessité, récemment publiquement réaffirmée pour accompagner la transition vers une « agriculture doublement performante ».

Une étude récente sur la stratégie service de 250 entreprises industrielles européennes et sur les facteurs clefs de succès d'un business model services en BtoB, réalisée par G Karsenti, montre qu'un tel virage stratégique n'est pas aisé et même que de nombreux échecs sont observables. C'est pourquoi nous pouvons retenir :

- que l'enjeu stratégique pour la distribution est évident et qu'il doit avoir pour objectif de rechercher les mêmes effets positifs que ceux constatés dans les entreprises ayant réussi cette évolution, à savoir :
 - protéger et développer les ventes des produits de base par le développement d'une relation clients plus forte et mieux démarquée ;
 - augmenter le CA de l'entreprise et sa rentabilité (les marges services sont durablement meilleures et la demande est en croissance) ;
 - stabiliser les cash flows (des CA plus récurrents et plus stables dans le temps) ;

- mais que ce « virage » doit être pris avec de multiples précautions et en prenant en compte les conditions de succès mises à jour dans ce benchmark :
 - un fort **volontarisme managérial** ;
 - l'acceptation de la **modification profonde des fondements de l'entreprise** (mission, modèle économique, organisation, ...) ;
 - des **efforts importants** (surtout investissements R.H. et S.I.) ;
 - la fixation d'objectifs ambitieux afin de **ne pas rester au « milieu du gué »** (Fang, Palmentier et Steenkamp ont montré en 2008 que le seuil à atteindre rapidement pour éviter les effets secondaires semblait se situer aux environs de 20 % du CA en service : un niveau inatteignable en dehors d'un basculement massif vers une économie du « résultat » de type économie de la fonctionnalité- cf ci-après pt 7).

7^{ème} condition de succès : contractualiser

Quatre raisons fondamentales expliquent cette nécessité de structurer des rapports commerciaux dans le cadre de contrats :

- les contrats sont les supports indispensables d'encadrement des pratiques de production avec les cahiers des charges qui vont s'imposer globalement ;
- les contrats peuvent servir de support objectif d'un développement de l'engagement dans la durée, ce qui est indispensable si l'on veut « saturer » les comptes clients et fidéliser. Rappelons que cette augmentation de l'activité avec chaque client, est une nécessité économique afin de baisser les coûts de développement (dans un rapport de 1 à 7 vs prospection) et les charges fixes commerciales. Nous reprendrons cette dimension dans le chapitre suivant ;
- les contrats de production peuvent aussi être les supports indispensables au contexte réglementaire, car ils peuvent permettre de sortir de la problématique conseil / vente à travers une logique de « garantie de marge » ;
- enfin les contrats vont permettre de passer d'une logique de moyen à une logique de résultat et cette dimension est la plus importante et mérite donc d'être détaillée.

La première raison justifiant ce passage au « résultat », est qu'il s'agit d'une logique qui se généralise dans tous les marchés BtoB, du fait de la pertinence commerciale, relationnelle et économique : les offres doivent être accompagnées de promesses de résultat, ce qui impose de raisonner « besoins clients » et de raisonner plus service que produit. Il faut donc développer des services créateurs de valeur (répondant aux besoins clients) pour aller idéalement à terme, vers des services accompagnés d'une promesse de résultat et centrés sur le process client ; nous sommes là dans une logique de prestation, c'est-à-dire d'externalisation. Ces offres de délégation de processus impliquent que le fournisseur maîtrise mieux son produit que son client et soit donc capable de le mettre en œuvre avec plus de qualité et moins de coûts ; l'enjeu est alors de développer une offre d'externalisation et d'être capable de valoriser les économies réalisées pour en tirer une rémunération (ou tout au moins de faire bénéficier le client de ces économies).

Pour réussir cette « tertiarisation » du modèle il faut :

- une parfaite connaissance client ;
- commencer par des tests sur des petits clients pour éviter des échecs préjudiciables ;
- un ciblage (segmentation) parfait car le besoin est très variable ;
- savoir gérer l'évolution des forces de vente (au mieux 30% des vendeurs sont capables de passer de la vente de produits à la vente de services) ;
- mesurer / objectiver la valeur ;
- industrialiser les processus ;
- accepter la baisse initiale (au début de forts investissements et des baisses de ventes) pour avoir ensuite un développement exponentiel ;
- ne pas chercher à maximiser la productivité des services (mais l'optimiser) car il arrive toujours qu'à un moment l'augmentation de la productivité de la servuction génère une baisse de la qualité des services (Rust & Huang 2014) ;
- continuer d'investir dans les produits et la R&D, car la performance globale est très liée à la performance du produit (Ex. : si aujourd'hui Michelin peut développer MFS c'est parce qu'il y a eu 10 ans d'investissements R&D, dont personne ne voulait, pour créer les pneus à la silice qui permettent les économies d'énergie).

La deuxième raison justifiant ce passage au « résultat », est qu'il s'agit d'une logique qui permettra d'apporter une réponse à la séparation conseil / vente. En effet, en vendant un résultat (exemple : une Mb / ha), on ne vend plus les intrants.

Mais la troisième raison est peut-être la plus importante. Ce type de contrat apporte une réponse efficiente à la résilience du modèle économique de la production elle-même :

- en réduisant obligatoirement la consommation d'intrants : le produit étant une charge, il devient indispensable d'atteindre le résultat vendu avec une quantité moindre de produit ;
- et en contribuant à la baisse des charges fixes de l'agriculteur puisqu'il sous-traite une partie du travail. Or il s'agit là du levier dominant de performance financière des exploitations.

Il n'est donc pas exagéré de considérer que l'économie de la fonctionnalité constitue le levier principal des modèles économiques de demain. En effet, indépendamment des récentes évolutions réglementaires :

- tous les marchés saturés et matures imposent de raisonner différemment la question de la création de valeur. Ceci est particulièrement vrai en situation de crise, que trop d'entreprises ne pensent pouvoir aborder qu'à travers des approches « low cost » ;
- il est également indispensable de conformer la réflexion « innovation » sur les tendances sociologiques observables. C'est notamment le cas de l'évolution des rapports des consommateurs avec la « possession », qui ouvre la porte au marché de la location et de la consommation partagée. Mais c'est également le cas des marchés professionnels agricoles, marqués par la volatilité qui donne une pertinence toute nouvelle à la montée de l'externalisation.
- Le troisième enjeu est environnemental. Il est en effet évident que les modèles économiques n'intégrant pas une véritable réflexion sur l'emploi des ressources énergétiques et de l'ensemble des matières premières, sont condamnés. C'est pourquoi se développe aujourd'hui une réflexion approfondie sur les économies d'énergies, l'économie circulaire et/ou l'écoconception.

L'économie de la fonctionnalité est née de la prise en compte simultanée de l'ensemble de ces enjeux. C'est en effet le seul modèle qui permette de concilier croissance et création de valeur pour les entreprises, avec développement durable et économies de ressources, tout en étant en phase avec les tendances sociologiques. C'est pourquoi c'est la seule approche plébiscitée simultanément par le MEDEF, GREENPEACE et les pouvoirs publics et une des recommandations du Grenelle de l'Environnement (Chantier n°31).

Concrètement, l'économie de la fonctionnalité est un concept simple qui vise à ... :

- ... vendre l'usage d'un bien et non plus le bien lui-même ;
- ... générer des économies partagées, par la réduction des consommations de matière et / ou d'énergie ;
- ... faire du « produit » une charge ;
- ... « Eco-concevoir » le produit ;
- ... vendre un résultat plutôt qu'un moyen.

C'est, pour ces raisons, que tout le monde est « gagnant » :

- la collectivité du fait des économies de ressources et de la fin de l'obsolescence programmée ;
- l'utilisateur qui n'a pas d'investissement à réaliser, qui fait des économies directes et dont le résultat est sécurisé (constant) :
 - payer les équipements à l'usage, plutôt que d'avoir à les amortir sur des durées relativement longues ;
 - garantie que le produit support du service sera toujours adapté à l'usage qu'on en fera et que sa configuration pourra évoluer dans le cadre du contrat pour s'ajuster aux variations d'activité ;
 - l'approche « tout compris », incluant la maintenance, l'assurance et les services d'accompagnement, est une garantie de disponibilité opérationnelle et de stabilité des coûts, puisque ce modèle évite les « mauvaises surprises » en cas de panne ou dysfonctionnement ;
 - baisse des coûts du fait de la baisse des intrants (grâce à une optimisation de leur usage) et de la baisse du coût du travail (productivité des outils) .
- Le fournisseur qui va alors construire sa démarcation, créer de la valeur et supprimer les freins à l'innovation :
 - fidéliser ses clients en entretenant avec eux une relation suivie et personnalisée, centrée sur la satisfaction de leurs besoins est à la fois plus sécurisant, moins « chronophage » et quatre à cinq fois moins coûteux ;
 - des revenus lissés puisque l'entreprise percevra des loyers ou des revenus liés à une facturation à l'usage dont les variations sont beaucoup moins sensibles aux cycles économiques ;
 - une meilleure valorisation de l'offre en contournant la barrière du prix psychologique de l'innovation, en remplaçant un produit « one shot » par un service « tout intégré » ;
 - une moindre dépendance vis-à-vis des approvisionnements matière ;
 - éco-concevoir les produits, pour en allonger la durée de vie et en faciliter la maintenance permet des réductions de coûts et une meilleure rationalisation du process (production, maintenance et fin de vie).

Pourtant, notamment en agriculture, malgré tous ces avantages, de nombreux freins existent qu'il ne faut évidemment pas les négliger :

- capacité du fournisseur à s'engager (plus ou moins formellement) sur un résultat ;
- capacité du fournisseur à obtenir des résultats meilleurs que ceux que le client peut atteindre seul ;
- capacité du fournisseur à lever les freins psychologiques chez le client (ex. peur de « l'intégration » - perte d'indépendance - de l'agriculteur, plaisir de la possession, discours des comptables sur la défiscalisation).

Concrètement, il existe 4 formes de mise en œuvre de l'économie de la fonctionnalité :

- le premier type correspond au « facilities management », bien connu dans la gestion des grands ensembles immobiliers de bureau. Les entreprises externalisent ainsi l'ensemble des fonctions de gestion des bâtiments et de service aux salariés qui y travaillent. Cette logique concerne donc un mix de consommables et de charges fixes (matériel et main d'œuvre) externalisés.
 - *En agriculture, de nombreuses expériences de gestion déléguée se développent et illustrent l'intérêt de cette logique.*
- Le deuxième type est celui de la consommation collective ou collaborative, c'est-à-dire l'usage occasionnel d'un bien d'équipement dont on n'est pas propriétaire. C'est le modèle bien connu des « Vélib » et « Autolib ». Elle concerne donc l'optimisation de charges fixes (matériel) onéreux à l'achat et surtout à la possession, dont l'usage n'est qu'occasionnel et disparate. Le modèle économique repose sur le fait que tous les « clients » n'ont pas un besoin simultané.
 - *En agriculture, cette pratique de la location est marginale, mais les CUMA poursuivent leur développement et de nouvelles offres apparaissent.*
- Le troisième type est celui de la vente de la fonction d'usage, c'est-à-dire le modèle initial créé par Rank Xerox et visant à mettre à disposition du client un bien d'équipement dont il paiera l'usage. Elle concerne donc aussi l'optimisation de charges fixes (matériel) onéreux à l'achat et surtout à la possession, mais dont l'usage est permanent (le bien est mis à disposition dans les locaux de l'entreprise cliente).
 - *En agriculture, cette pratique est très peu développée.*
- Le quatrième type est celui de la vente du résultat, c'est-à-dire la forfaitisation d'une prestation facturée au résultat et incluant la consommation d'un produit et sa mise en application. Elle concerne donc les marchés de consommables dont il est possible d'optimiser l'usage (et donc de réduire la consommation) par une approche professionnalisée (Cf. exemples de Safechem, Castrol, ...)
 - *En agriculture, cette pratique n'est que balbutiante, mais porteuse de fortes potentialités, comme le montrent les exemples de Koppert et d'AGRIL.*

La loi « EGALIM » va-t-elle changer quelque chose ?

Dans le processus législatif dit « Egalim », deux articles sont au cœur des enjeux de la remise en cause du modèle économique de la distribution agricole :

- **Article 14** : loi modifiant le code rural en interdisant Remises, Rabais et Ristournes sur les phytos ;
- **Article 15 titre I** : loi d'habilitation autorisant le gouvernement à légiférer par ordonnance pour séparer conseil et vente.

Afin d'en analyser les conséquences, il convient de rappeler les différentes définitions possibles du mot « Conseil » dont il existe un encadrement officiel, notamment dans l'**Article L254-7 du Code Rural (Modifié par LOI n°2016-1087 du 8 août 2016 - art. 125)** et dont nous reprendrons ici quelques extraits :

- *II.- Les personnes exerçant les activités mentionnées au 1° du II de l'article L. 254-1 (cad ayant l'agrément « Conseil ») ont l'obligation de formuler, à l'attention de leurs clients utilisateurs professionnels de produits phytopharmaceutiques, **au moins une fois par an, un conseil individualisé** et conforme aux conditions prévues pour la certification dont elles justifient en application du 2° du I de l'article L. 254-2. Toutefois, elles ne sont pas tenues de délivrer un tel conseil lorsque ces clients justifient l'avoir reçu d'une autre personne exerçant une activité mentionnée au 1° ou au 3° du II de l'article L. 254-1.*
- ***Le conseil spécifique à l'utilisation des produits phytopharmaceutiques fait l'objet d'une préconisation écrite qui précise la substance active et la spécialité recommandées, la cible, la ou les parcelles concernées, la superficie à traiter, la dose recommandée et les conditions de mise en œuvre. Il comporte l'indication, le cas échéant, des méthodes alternatives. On entend par " méthodes alternatives ", d'une part, les méthodes non chimiques, au sens de l'article 3 du règlement (CE) n° 1107/2009 du Parlement européen et du Conseil, du 21 octobre 2009, concernant la mise sur le marché des produits phytopharmaceutiques et abrogeant les directives 79/117/ CEE et 91/414/ CEE du Conseil, et, d'autre part, l'utilisation des produits de biocontrôle mentionnés au deuxième alinéa de l'article L. 253-6.***
- *II.- Lors de la vente, une personne titulaire du certificat mentionné au I de l'article L. 254-3 est disponible pour fournir aux utilisateurs les informations appropriées concernant l'utilisation des produits phytopharmaceutiques, les risques pour la santé et l'environnement liés à une telle utilisation et les consignes de sécurité afin de gérer ces risques.*

Mais, afin d'être complet, il convient aussi d'intégrer la définition portée par les textes de mise en application du « S.C.A. » (Système de Conseil Agricole), construit à l'échelle européenne et précisé dans l'**Instruction technique DGPE/SDPE/2015-823 portant sur la mise en application des Articles 12 à 15 du règlement (UE) n°1306/2013 relatif au financement, à la gestion et au suivi de la politique agricole commune** :

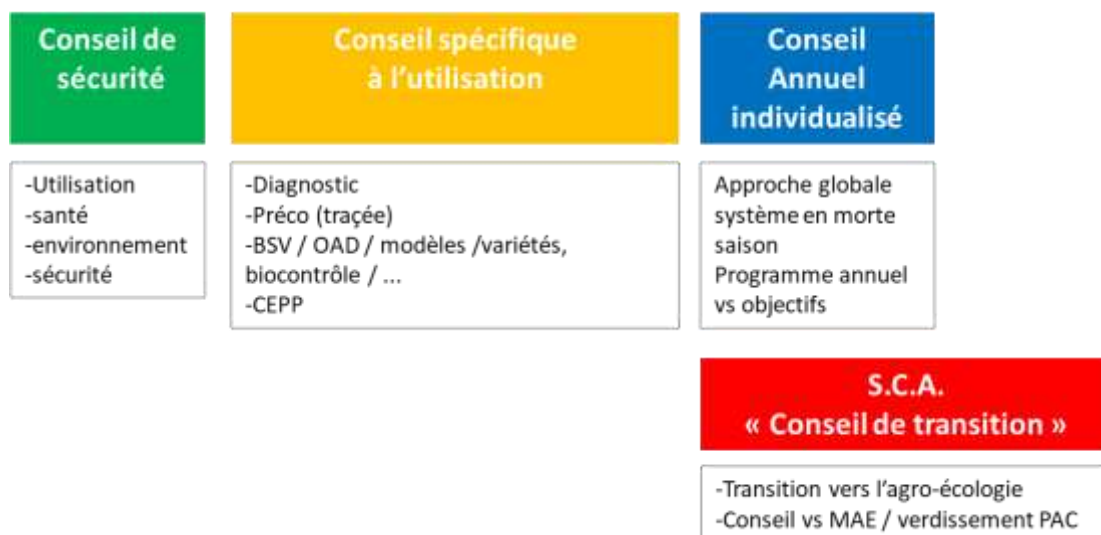
- *Le Système de Conseil Agricole (SCA) vise à permettre l'accès volontaire à tout exploitant agricole à des organismes de conseil agréés, proposant une offre de conseil d'une qualité suffisante en matière de gestion des terres et des exploitations. Il est **facultatif pour les exploitants, mais sa mise en place est obligatoire pour les États membres**.*
- *L'objectif du SCA est de « mieux sensibiliser les bénéficiaires, d'une part, au lien entre les pratiques agricoles et la gestion des exploitations et, d'autre part, aux normes environnementales, au changement climatique, aux bonnes conditions agricoles des terres, à la sécurité des aliments, à la santé humaine, animale et végétale et au bien-être animal ». Jusqu'à présent (et depuis 2007), le champ obligatoire du SCA était limité aux seules **exigences de la conditionnalité** (exigences réglementaires en matière de gestion -ERMG- et normes relatives aux bonnes conditions agricoles et environnementales des terres -BCAE-). **Dans le***

cadre de la réforme de la PAC 2015-2020, le champ du SCA a été élargi à plusieurs thèmes obligatoires ou optionnels (cf article 12 du règlement (UE) n°1306/2013).

- *Le SCA s'inscrit pleinement dans le projet agroécologique pour la France. En effet, au travers des thématiques proposées dans la réglementation, le SCA constitue un outil pertinent pour faire évoluer l'approche du conseil agricole pour mieux diffuser les principes de l'agroécologie au travers d'une mise en réseau de compétences variées. Ainsi, la France a retenu, outre les thèmes obligatoires, les thèmes optionnels en lien avec ce projet. L'ensemble de ces thèmes permet d'aborder les principes de base de l'agroécologie (biodiversité et diversification, interactions biologiques, autonomie vis-à-vis des intrants, reconception des systèmes de production) et de couvrir les problématiques associées : réduction des pollutions, alternatives aux intrants, amélioration des résultats économiques des exploitations ...*
- **Le conseiller « généraliste » : personne directement en contact avec les exploitants, apte à apporter un premier niveau de conseil global sur l'ensemble des thèmes SCA Il justifie de compétences horizontales, telle que la conduite du changement, lui permettant d'intervenir dans une logique d'approche système de l'exploitation, notamment en lien avec l'agroécologie.**

Ces différents textes permettent de clarifier l'existence de 4 types de Conseil :

- le Conseil de sécurité intrinsèquement lié à l'acte de vente et donc non concerné par le débat réglementaire ;
- le conseil Annuel et le Conseil portant le SCA, qui sont dans tous les cas (A.N. et Sénat) concernés par la séparation ;
- et le Conseil spécifique à l'utilisation qui après des mois d'indécision (ou en tout cas de non précision officielle), se retrouve aujourd'hui retiré à la distribution (V2 proposition d'ordonnance du 14 novembre 2018). C'est en effet le Conseil Spécifique qui détermine la quasi-totalité du travail des TC. C'est lui qui est intimement lié à la mise en œuvre des CEPP. C'est lui, enfin, qui constitue, en tant que tel, l'acte de préconisation et donc le métier de préconisateur.



Quelles sont les conclusions que nous pouvons donc tirer des ordonnances à venir en cette fin d'année 2018 ?

La première est que le processus volontariste de « sortie (partielle tout au moins) des phytosanitaires » est clairement engagé. Il ne connaîtra pas de retour en arrière, ce qui signifie que le corpus réglementaire de 2019 constitue un minimum, dont le renforcement ultérieur ne dépendra que de la réalité constatée de la baisse à l'horizon 2022 :

- soit une baisse significative (à priori, faisons l'hypothèse de -30% d'IFT) est constatée et alors il n'y aura peut-être pas de renforcement ;
- soit ce niveau minimum de baisse n'est pas atteint et alors des mesures beaucoup plus drastiques seront probablement envisagées.

La deuxième est que les ordonnances mettant en pratique l'article 15, vont être très complexes à mettre en œuvre, ce qui va obligatoirement générer 2 à 3 années de « flou » et de calage. Les raisons sont toujours les mêmes :

- la difficulté de mettre en place un suivi « prescriptif » réel car cela imposerait une dépense complémentaire pour les producteurs et le recrutement d'au moins 3 à 4.000 conseillers !!
- la difficulté à imaginer que le distributeur puisse, en saison, avoir en stock disponible tous les produits préconisés ;
- l'impossibilité d'empêcher, dans les faits, un vendeur d'apporter des conseils à ses clients et ceci d'autant plus que le législateur le responsabilise sur les CEPP, le développement du biocontrôle, ...

Le scénario le plus probable pour 2019 / 2020 (et pour certainement 2 ou 3 ans) est donc un scénario dans lequel :

- on ajoute une « couche » de conseil payant (probablement subventionné via l'augmentation de la RPD), mais le conseil donné par la distribution est inchangé ;
- ce conseil payant (200 à 1000 € /exploitation et /an ?) sera un conseil annuel individualisé, clairement orienté sur la mise en œuvre d'une stratégie de réduction des phytosanitaires et prodigué essentiellement par les Chambres d'Agriculture. Cependant, s'il intégrait explicitement une fonction de préconisation, il n'intégrerait pas une logique de prescription (autrement-dit, on reste sur une logique de recommandation et pas d'obligation de suivi de celle-ci) ;
- cette limite sera floue, à la fois du fait de sa probable variabilité d'un département à un autre (voire d'un conseiller à un autre) et du fait de la volonté de chacun (C.A. et Distrib.) d'aller, sciemment ou non, sur le territoire « théorique » de l'autre ; le conseiller de chambre voulant s'assurer de la réalité de la baisse, celui du distributeur répondant aux demandes et voulant s'assurer de la pertinence des pratiques mises en œuvre, en regard des enjeux de valorisation des productions et de la robustesse économique de l'exploitation.
- *NB : l'officialisation récente d'une période dérogatoire (2020 / 2021) pendant laquelle la distribution agréée conserverait la double responsabilité de la vente et du Conseil spécifique est la parfaite illustration de cette situation complexe où le principe de réalité rattrape la volonté politique.*

La troisième est que, quelles que soient les réalités de la mise en œuvre, la fragilisation du modèle économique de la distribution sera engagée. En effet, nous devons retenir que :

- il y aura obligatoirement une baisse de la consommation, dont l'ampleur est incertaine, mais doit être prise en compte ;

- contrairement à certains discours syndicaux, l'article 14 ne va pas entraîner une hausse des prix des produits pour les agriculteurs mais une baisse provoquée par l'uniformisation des prix sur les « moins disant » (Internet amplifiant ce processus d'uniformisation par la transparence sur les prix), qui peuvent être soit des structures historiquement low-cost, soit des structures plus « main stream » qui opteront pour la vente des produits à prix nu. Ce phénomène fera baisser d'au moins 10 % le prix des produits et donc d'au moins 1/3 les marges de la distribution. Ce risque pourrait être évité si les fournisseurs augmentaient leurs prix afin d'avoir les moyens d'acheter des prestations aux distributeurs réalisant un véritable travail d'accompagnement sur le terrain, mais la limite se situe dans la libre circulation des produits à l'échelle européenne. Le pire est qu'avec la hausse de la RPD, les agriculteurs n'auront même pas (ou peu) conscience de cette baisse ;
- le risque économique est également connexe : baisses de rendement, perte de fidélité, difficulté à vendre des services liés à un conseil qui aura disparu, ... ;
- compte tenu de tous ces éléments, nous pouvons évaluer que sur un hectare de blé, conduit aujourd'hui de façon performante, nous obtenons :
 - une MB phytosanitaire de 40 à 50 €/ha générant une marge semi-nette d'environ 30 €/ha permettant de financer 40 à 50% du coût des équipes terrain (qui coûtent environ 80 €/ha/an) ;
 - du fait des effets volumes et prix, précédemment évoqués, la MB passerait de 15 à 20 €/ha, ce qui, compte tenu de l'absence de modification d'une part très importante des charges (fixes) de supply-chain, génère une marge semi-nette se situant dans la fourchette 0 à 5 €/ha ;
 - **autrement dit, il n'est plus possible de financer l'ensemble des prestations aujourd'hui assurées.**
- Concrètement il faut donc à l'inverse :
 - obtenir 5 à 10 €/ha de MB nouvelle par la vente de produits de biocontrôle et d'autres gammes connexes (drones, services, ...) ;
 - obtenir 10 à 20 €/ha de MB supplémentaire par le biais de la contractualisation (globale filière ou plus spécifiquement de type économie de la fonctionnalité) ;
 - transformer l'organisation avec une logique omnicanal plus efficiente ;
 - **c'est-à-dire très exactement l'ensemble des pistes évoquées avant même la mise en œuvre de la loi Egalim (cf chapitre 5).**

Alors, est-ce à dire que la loi Egalim ne va rien changer ? Evidemment que non ! :

- d'abord, car elle accélère la nécessité de procéder à la transformation de modèle évoquée et que nous appelons de nos vœux ;
- mais aussi, car il faut trouver la manière de gérer à la fois la question sociale (risque social pour les conseillers terrain) et la question des risques collatéraux liés à la non maîtrise de la cohérence du produit et du conseil.

C'est pourquoi nous pouvons examiner ci-après quelques hypothèses structurelles.

H1 : subir la lettre et l'esprit de la loi

- Il s'agit donc de mettre la loi en place, stricto sensu. Dans ce cas, le distributeur distribue les produits préconisés, sans aucun conseil (sauf conseil de sécurité). Cette solution est évidemment la pire ! mais cette hypothèse est plausible et certains vont s'y résoudre. Elle implique d'accepter un risque économique maximisé et donc de mettre en place une organisation allégée permettant de réduire drastiquement les coûts de mise en marché et d'accepter d'amplifier la déstabilisation par une paupérisation de l'approche globale du client. Seules les structures les moins dépendantes (ex spécialistes mais avec un marché collecte non bagarré) peuvent envisager sereinement ce scénario.

H2 : Prendre la loi « à l'envers »

- Il s'agit donc de mettre la loi en place, stricto sensu, mais en inversant les termes, c'est-à-dire en conservant la fonction conseil et en abandonnant la fonction produit.
- Ce schéma est plausible et pourrait même être économiquement vertueux dans l'hypothèse où la vente des produits se ferait par des structures digitales sans outil logistique (les fournisseurs en direct ?) qui utiliseraient la distribution comme prestataire ;
- Le choix du conseil plutôt que le choix du produit s'impose après analyse :
 - il permet de préserver la fonction centrale de la distribution et de financer directement une fonction obligatoire pour porter le raisonnement global et le raisonnement filière ;
 - il se justifie aussi par le fait qu'il est économiquement préférable (mais évidemment avec dans les deux cas des conséquences bien plus désastreuses que dans le scénario 1 précédent).
- Mais, pour finir, le problème est que ce choix est finalement très théorique, dans la mesure où il ne se posera pas. En effet, les réflexions en cours et la diversité de la réalité des structures prouvent que 50% des distributeurs choisiraient le produit et 50% le conseil. Cette « cohabitation » forcée rend caduque l'hypothèse d'un nouvel entrant « produit dominant » et donc rend caduque le montage vertueux d'une distribution choisissant le conseil et facturant des prestations logistiques. En effet, dans ce cas, les distributeurs choisissant le conseil devraient donner la responsabilité produit à leur concurrent ayant fait le choix inverse au leur, ce qui serait commercialement et relationnellement intenable. Cela veut dire que malgré le bien-fondé de l'hypothèse d'abandon des produits, **la distribution se verra contrainte et forcée dans son ensemble à choisir le produit** et à abandonner le conseil, avec toutes les conséquences négatives que cela implique.

C'est pourquoi il n'est pas déraisonnable d'imaginer des solutions plus « innovantes », permettant de conserver un lien entre vente et conseil et ainsi d'éviter l'ensemble des risques induits ...

Beaucoup de réflexion de ce type sont en cours. Oublions l'hypothèse souvent initialement évoquée de création de « coopératives de conseil » dans la mesure où le législateur les élimine implicitement en évoquant le fait que la structure conseil et la structure vente ne peuvent avoir d'actionnaires en commun (sauf < 10% individuellement et 49 % en cumulé) et ne peuvent avoir de dirigeant commun. Mais d'autres hypothèses sont à imaginer.

H3 : Innover par le biais de partenariats

- Exemple n°1 : le distributeur signe un accord cadre avec le prescripteur de développement de son activité (concrètement en achetant la prestation puis en « l'offrant » gratuitement à l'agriculteur), en contrepartie il s'engage à respecter sa préconisation et à collaborer annuellement à l'élaboration de choix communs en termes de programmes préconisés. Une partie de l'équipe terrain du distributeur devient salarié de la Chambre d'Agriculture.
- Exemple n°2 : le distributeur abandonne le produit et se fait agréer pour le conseil. En parallèle il réalise un « carve out » de la fonction vente sur une partie réduite de son équipe qui devient indépendante et actionnaire d'une SAS de vente de produits. Cette activité de vente est uniquement on-line. Le distributeur est actionnaire (très minoritaire puisque cela semble être possible), mais surtout signe un contrat lui permettant de poursuivre l'utilisation de sa supply-chain. Il existe évidemment un risque d'émancipation de la structure vente ou d'infidélité des clients. Ces risques sont minorés par :
 - le fait qu'il existe probablement peu d'outils logistiques comparables sur le même territoire soit une forte barrière à l'entrée ;
 - le volontarisme des salariés allant dans ce schéma ;
 - le lancement avec des prix de prestation très bas, constituant une barrière à l'entrée. Ce choix est rendu possible par l'absence totale de services liés à la vente et donc par la possibilité de facturer des « pack service » d'un niveau de prix relativement élevé permettant d'équilibrer le modèle économique de l'ex distributeur devenu conseiller ;

H4 : Innover par le biais de structures « pilotées à distance »

- Initialement la séparation des entités conseil et vente devait être totale. En décembre 2018, la V3 de l'ordonnance a introduit le fait que des actionnaires pouvaient être communs (dans la limite de 10 % pour chacun d'entre eux et de 49 % en cumulé), sans toutefois toucher à la stricte séparation de la gouvernance. De plus des échos se font de plus en plus jour sur le fait que cette séparation managériale et capitalistique pourrait finalement être adoucie, c'est-à-dire dépasser la barre des 50 % de capital cumulé par des actionnaires communs et surtout intégrer des codirigeants. Si cette hypothèse s'avérait finalement conforme à la réalité, cela confirmerait que l'objectif central des pouvoirs publics n'est pas la séparation en tant que telle (d'autant plus que tout le monde – ou presque - sait qu'elle n'est pas ou peu opérante), mais bien la baisse de la consommation.

- Dans une telle hypothèse il serait envisageable de construire une approche dans laquelle certains distributeurs se font agréer pour le conseil et ... :
 - rachètent 49% (ou plus si le seuil maximal est augmenté) d'une structure de e-business telle d'Agriconomie qui assure alors pour eux la fonction produit sur la base des préconisations effectuées par les réseaux existants, qui seraient inchangés ;
 - délèguent à une organisation nationale dans laquelle ils sont impliqués la responsabilité de copiloter avec un actionnaire extérieur (ex. un distributeur étranger ou un fournisseur outsider) une société dédiée à la vente en ligne.
- Ce montage est plausible dans la mesure où il utilise les ressources actuelles (terrain et supply chain) de la distribution, dont la relation au producteur serait inchangée. Reste cependant posée la question de la réalité (et surtout de l'ampleur) de l'assouplissement final des conditions de séparation et surtout la question des transferts de marge de la fonction vente vers la fonction conseil.

Mais pouvons-nous imaginer des hypothèses moins « complexes » ?

H5 : Ne procéder à aucun changement « structurel »

- Aussi étrange qu'il y paraisse, cette solution est plausible et vertueuse. Dans ce cas, les agriculteurs recevraient deux conseils, dont l'un seulement (celui de la Chambre d'Agriculture) serait obligatoire.
- Cette hypothèse est peut-être la plus vertueuse car elle permet de maintenir la cohérence globale de l'approche et de la relation. La question est donc : « est-ce possible ? » La réponse à formuler est « Oui, si ... » :
 - oui, si toutes les pistes évoquées sont mises en œuvre pour compenser la baisse de marge inévitable (effet prix et volume) et si le modèle économique collective est amélioré ;
 - oui, si la baisse en question est limitée par l'attitude collectivement vertueuse de la profession qui ne multiplie pas la mise en avant d'une offre « à prix nu » qui génère plus de déstabilisation que la loi elle-même !!
 - oui, si l'on construit des offres nouvelles incitant l'agriculteur à acheter un « service / conseil » à son distributeur, par exemple en l'insérant dans des « packs » incluant des services plus attractifs du type reprise, disponibilité garantie, ...
 - oui, si l'on joue sur toutes les zones d'exception prévues par la loi :
 - maximiser la part des exploitations certifiées HVE, puisque celle-ci sont exemptées de conseil externe (attention cependant au fait que la certification impose l'intervention d'un conseil certifié SCA, or malheureusement peu de distributeurs se sont impliqués dans cette approche, ce qui revient à dire que le conseiller SCA va devoir certifier le fait de perdre son « client » ... voilà un magnifique risque de conflit d'intérêt !!) ;
 - maximiser les actions liées au biocontrôle et aux CEPP, puisqu'il s'agit de prérogatives préservées ;
 - maximiser les contrats de type économie de la fonctionnalité qui font que l'agriculteur n'achète plus de produit phytosanitaire, mais une prestation évaluée au résultat.

- Et finalement oui, si l'évolution réglementaire à l'horizon du prochain quinquennat, confirme l'hypothèse d'assouplissement des modalités de la séparation conseil / vente. En effet, à ce jour, les signaux sont contradictoires :
 - à court terme : la mesure dérogatoire prévue dans l'ordonnance est la preuve du constat que le conseil indépendant de l'actuelle distribution ne pourra pas être complet avant 2022 ou 2023 compte tenu du fait qu'il nécessite le « mouvement » à minima de 1.500 ingénieurs et techniciens. Il est donc possible de se demander si ce principe de « dérogation » ne pourrait pas être assimilé à un principe « d'expérimentation », ouvrant la porte au déplacement, par la prochaine législature, du « curseur » de la séparation entre Conseil Annuel (yc SCA) et Conseil Spécifique ? L'assouplissement possible des modalités de séparation va aussi dans le sens de l'indépendance du conseil annuel, mais pas (ou moins) du conseil spécifique ;
 - mais à plus long terme, nous devons nous rappeler que la récente étude d'impact menée par le CGAAER indique une trajectoire de passage de la préconisation à la prescription.
- Face à ce « Tsunami » réglementaire qui est finalement bien là, les réponses les plus vertueuses peuvent apparaître comme paradoxales :
 - accompagner la baisse pour qu'elle soit jugée comme effectivement « significative » ;
 - conserver l'approche produit, mais aussi l'approche conseil ;
 - coopérer avec les préconisateurs.

Il s'agit donc bien, dans cette 5^{ème} hypothèse, de « tout changer pour que rien ne change », c'est-à-dire aller le plus vite possible et le plus loin possible dans la mise en œuvre de solutions dont la pertinence précédait la question des Egalim, tout en restant évidemment vigilant sur la finalisation des décrets car la validation (ou pas) de modèles alternatifs en dépend.

6

En guise de conclusion (provisoire ...)

« Je suis pessimiste avec l'intelligence, mais optimiste par la volonté »

(Antonio Gramsci – 1891 / 1937)

Il faut au moins 60 ans, trois générations, pour transformer une société. La phase d'innovation industrielle succède à la phase d'invention scientifique. Puis vient le temps de la très schumpétérienne phase de « destruction créatrice » (1). Le monde change sous les coups de boutoir d'une révolution technologique, mais aussi sociologique, économique, politique, ...

Dans les années 50, et surtout dans les deux décennies qui suivent, l'agriculture a connu une « révolution silencieuse » (2), portée par la profession, l'état et l'ensemble des acteurs économiques. Elle a forgé une agriculture exportatrice, performante, ... mais aussi destructrice d'emplois, de biodiversité et de « sens ». Cette révolution était, à bien des égards, due aux exigences d'une population avide de consommation et d'une société avide de croissance. Les grands parents de la jeune génération, prenant aujourd'hui les manettes, ont été les acteurs de cette révolution, mais ce sont leurs enfants qui, dans les années 70 et 80, en ont été les vrais bénéficiaires.

Aujourd'hui, ce modèle est caduc. Seuls ceux qui préfèrent se voiler la face le défendent encore. Devons-nous pour autant dire, comme le Général de Gaulle au moment des lois d'orientation de 60/62, que « *Les paysans sont comme les anciens de la guerre de 14, un jour il n'y en aura plus !* » ? Probablement pas car la citation est apocryphe ... mais surtout, car si une paysannerie vit effectivement ses derniers jours, elle ne laisse pas la France rurale orpheline. Henri Mendras (3) avait été l'un des premiers à entrevoir l'ampleur des conséquences de cette transformation. Elles sont lentes, mais ô combien têtues ! Loin d'être terminée, cette révolution s'amplifie encore, se ramifie et aujourd'hui se complexifie.

Les jeunes agriculteurs d'aujourd'hui constituent donc la troisième génération d'après-guerre. Elle est celle qui va enterrer définitivement l'ancien monde, aussi bien celui archaïque d'avant-guerre, que son successeur des années 60, qui s'avère aujourd'hui très peu durable. Antonio Gramsci (4) avait pressenti ce risque : « *Le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître et dans ce clair-obscur surgissent les monstres* ». L'important est donc de ne pas attendre la « destruction » schumpétérienne pour inventer des modèles résilients, capable de porter la « double performance » des exploitations agricoles et de réconcilier agriculture et société. Pour avoir côtoyé (dans le cadre de notre démarche ATOUTS JEUNE), depuis 10 ans, un grand nombre de ces jeunes, nous avons la conviction qu'ils en ont, non seulement la volonté, mais aussi la capacité.

Le Groupe Triangle ne cesse d'évoluer depuis 2003. Il ambitionne d'éclairer les visions prospectives et d'imaginer, sans tabou ni utopie, des stratégies innovantes et robustes. C'est notre pragmatisme, qui nous permet d'accompagner la transformation de nombreuses entreprises. Nous l'envisageons à partir de lignes de forces évidentes :

- l'agriculture de demain sera, à l'image de la société, économe en intrants et en ressources ;
- elle sera plus complexe, plus « systémique » et plus contractualisée ;
- elle sera aussi plus technologique et, si les « datas » gouverneront les décisions, elles permettront d'être plus précis ;
- la biologie prendra le pas sur la chimie et même les tracteurs pourront se partager. Mais surtout le leitmotiv sera diversité et adaptabilité ;
- la diversité des structures (Gpt d'employeur, assolement commun, Sté de service, capital ouvert, ...) sera croissante. Les modèles de production le seront tout autant ;
- le temps n'est plus au modèle unique. Les AMAP vont côtoyer la ferme des 1000 vaches et c'est tant mieux.

C'est un défi formidable qu'il faut relever. Nous en serons capables grâce à l'enthousiasme et à la créativité de cette génération qui casse les codes et pense « *out of the box* ». La responsabilité des acteurs institutionnels et économiques est juste de ne pas les empêcher de poursuivre leurs rêves mais si possible de les y aider.

Pour cela, tout le monde doit accepter le changement et l'accueillir avec enthousiasme. Mais ce changement ne saurait être positif s'il ne se fonde pas sur une éthique sans faille, sur une responsabilité globale assumée, sur le passage du court au long terme même lorsque cela implique de se « sacrifier » et surtout sur le fait de remettre l'humain au cœur des décisions.

- (1) Schumpeter, J. *Capitalisme, socialisme et démocratie*, 1943 Traduction française 1951. Paris, Payot,
(2) Debatisse, M. *La révolution silencieuse – Le combat des paysans*. Paris : Calmann-Levy, 1963
(3) Mendras, H. *La fin des paysans*, Paris, SEDEIS, 1967 ; A. Colin, 1970
(4) Gramsci, A. *Lettres de prison – 1926-1934*. Paris : Gallimard, 1974