# L'ACADÉMIE D'AGRICULTURE DE FRANCE VISITE ISAGRI

Le jeudi 22 janvier le Président Jean-Marie Savalle recevait un groupe de membres de l'Académie d'Agriculture de France venu visiter Isagri. Christian Maréchal initiateur de cette journée à Beauvais, le remerciait pour son accueil et lui présentait en quelques mots l'AAF. Jean-Marie Savalle développe alors l'aventure d'Isagri depuis 29 ans, une histoire que l'on pourrait intituler « *success story d'un homme à la vocation contrariée* ». En effet et en attente de la reprise de l'exploitation familiale en Seine Maritime, il est parti, après ses études, en stage aux États-Unis, stage suivi d'un autre au Canada dans un laboratoire d'informatique à l'Université Laval sur le thème de la mise en place d'une comptabilité informatisée. D'analyste-programmeur, les circonstances l'ont conduit à accepter un intérim de professeur de comptabilité, puis un contrat d'enseignement qui s'est prolongé 3 ans.

A son retour en France, après 4 ans d'absence, un jeune frère se trouve aussi candidat à la reprise de l'exploitation. En attendant, il accepte un poste d'enseignant à l'ISAB avec l'espoir de travailler plus tard avec son frère. Mais des divergences, notamment sur la conduite du troupeau laitier, ont ruiné son projet. Il met alors à profit son expérience canadienne en se lançant début 1983 dans la création de logiciels pour l'agriculteur, avec l'appui de quelques enseignants et étudiants de l'ISAB. Cette activité nécessite très vite le recrutement de 3 spécialistes programmeurs.

Dans les besoins des agriculteurs, l'utilité d'un logiciel de comptabilité avait été identifiée et aussi celle d'un autre pour la gestion de la production laitière. Le développement de cette activité a généré une controverse parmi les enseignants et les étudiants et, devant le coût croissant de ce service, l'école a décidé de l'arrêter.

Jean-Marie Savalle voyait ses projets d'installation et de création de logiciels tomber à l'eau. Pour persévérer il n'y avait pas d'autre solution que de créer sa propre entreprise. Ses économies étaient passées dans l'achat d'un troupeau laitier, le démarrage a été difficile avec des fonds récoltés, entre autres, auprès de ses collègues enseignants. L'équilibre n'a été atteint qu'après 3 ans. Au départ l'entreprise a hérité des salariés embauchés par l'école pour cette activité, qu'il a fallu rapidement compléter par un commercial pour diffuser les logiciels. Jean-Marie Savalle a néanmoins continué d'enseigner pendant 8 ans.

Un débat s'ouvre à propos de la relation avec son frère agriculteur : cette compétition pour rester attaché à la terre, que, d'un certain point de vue, Jean-Marie Savalle a perdue, ne l'a-telle pas conduit vers une carrière dont l'essor n'a rien à voir avec le développement qu'il aurait pu conduire sur une exploitation ?

Question taquine : son frère utilise-t-il le logiciel « Isalait » ? Longtemps réfractaire à l'informatisation, il s'y est finalement mis avec le concours d'un voisin étudiant.

Isagri s'est fixé comme mission de faire des nouvelles technologies un facteur de progression durable et de choisir celles qui apportent un plus.

C'est avec l'ouverture en 1991 d'une filiale à Valence, en Espagne, que commence l'expansion d'Isagri. Les ventes à l'étranger posent le problème d'adaptation des logiciels aux besoins locaux et demandent la mise en place d'un service local. Cette première expérience a débuté en Espagne après une étude marché qui a porté sur des pays comme l'Angleterre, l'Espagne l'Italie ou l'Allemagne. Ce choix de l'Espagne a été déterminé par l'adéquation des logiciels à la culture et à la taille des exploitations. Ce pays a beaucoup apporté pour l'appréciation de la différence culturelle.

En 1997 était créé Terrenet, portail d'informations agricoles avec une première embauche de journalistes. En 2001/2002 paraît « Agiris », marque dédiée à la profession comptable libérale, aujourd'hui 3ème acteur français dans ce domaine et, dans la foulée, est créé Isagri ingénierie qui répond à des besoins spécifiques.

2006 a été marqué par le passage sous Windows et à conduit dans les 4 années qui ont suivi, au rachat de différents entreprise dont :

- CDER-informatique, département du CDER chargé d'informatiser ses adhérents
- Satplan, spécialisée dans le guidage par satellites,
- OCTALIS, filiale de 70 centres de gestion,
- SONEO impliquée dans les produits techniques, filiale des centres de gestion normands et bretons
- SIGA, société d'informatique leader au Canada dans l'informatique en agriculture.

2011 est marquée par le rachat du Groupe France Agricole (GFA), 1er groupe de presse agricole. Une question est posée sur la motivation du rachat de GFA : c'est la complémentarité entre Terrenet et le journal

France Agricole. Quelles en ont été les modalités ? Isagri a fait appel à un apporteur de capitaux dans la profession agricole ; Sofiprotéol a été retenu et est entré dans le capital à hauteur de 25 %, Isagri, conservant 75 %.

La même année est repris EIC, 1er éditeur de logiciels pour la profession comptable libérale, qui compte 8000 clients parmi les 12000 cabinets d'experts-comptables.

Il y a 2 pôles d'activités chez Isagri :

- le pôle médias qui réalise un CA de 48 mil. d'euros et et
- l'informatique avec un CA de 83 mil.

Le chiffre d'affaire global de l'ordre de 130 mil. est en progression constante.

La stratégie de développement est originale : Isagri a eu recours à des correspondants, ingénieurs agriculteurs, éloignés de la zone de prospection, qui sont intervenus à différents niveaux dans la vente. Cela a donné lieu à la création d'un réseau d'environ 500 correspondants qui perdure. La rémunération est à la commission et les correspondants sont à la fois vendeurs et formateurs.

A une question sur un parallèle possible avec la démarche coopérative, il est certain que du point de vue du capital il n'y a pas d'analogie : au début l'école était majoritaire, puis le capital est passé aux mains de 25 porteurs. L'école est sortie du capital depuis 4 ans et, peu à peu, tous les petits porteurs. Jean-Marie Savalle a repris tout le capital. Isagri n'a jamais versé de dividendes, tout était réinvesti. Bien sûr les parts rachetées l'on été en fonction de l'essor de l'entreprise.

Le débat vient sur l'évolution de la gouvernance. Comment assurer la pérennité d'une entreprise portée par un seul homme ? Jean-Marie Savalle affirme qu'il ne vendra jamais et envisage de faciliter l'entrée de ses enfants dans l'entreprise. La pérennisation est assurée par la présence d'un directeur adjoint depuis 15 ans, lui-même secondé par une autre personne également formée. Bien entendu sont utilisés les dispositifs de défiscalisation dans le cas de conservation d'entreprise et les possibilités de donation aux enfants.

Le débat se poursuit avec l'incidence du développement durable : c'est à la fois un ennui car il impose une évolution permanente des logiciels et aussi un point positif car c'est un facteur de développement du marché.

Le conseil informatique pourrait-il évoluer vers le conseil agricole, comme dans le cas d'Agritel allié à Vivescia ? Techniquement Isagri pourrait le faire mais sa déontologie lui interdit de franchir le pas. La discussion évolue sur le terrain du conseil et du problème du financement des aménités.

Les logiciels sont certes protégés contre la copie, mais aujourd'hui une concurrence se crée avec les Chambres d'Agriculture qui développent des logiciels sur fonds publics et les commercialisent souvent à des prix très bas.

Actuellement quelques 1400 personnes travaillent chez Isagri, ainsi réparties :

- 250 personnes à la recherche/développement avec 25 % du budget ; un nouveau logiciel de comptabilité demande 200 années/homme. ;
- support technique 200 personnes avec recours en période de pointe aux agriculteurs-correspondants qui multiplient ainsi l'équipe par 3 ;
- commerciaux 180 ;
- formateurs près de 100 ;
- marketing/communication autour de 100 ;
- journalistes 150 ;
- experts moins de 100 ;
- et bien sûr les services administratifs.

A l'exportation les logiciels d'Isagri sont présents dans 45 pays et des filiales existent au Canada (y compris dans la zone anglophone), en Espagne, en Italie, en Belgique, en Suisse, au Maroc (en développement), en Roumanie (début) et en Allemagne une société de 20 salariés a été reprise.

Dans le pôle informatique se trouvent les activités de Satplan qui développe des logiciels embarqués pour l'agriculture de précision, domaine où la concurrence est vive avec les constructeurs qui, de plus en plus, proposent leur propres solutions. On y trouve aussi Hexanet, un ensemble de réseaux et lignes téléphoniques, qui héberge les applications informatiques de la clientèle.

L'évocation du pôle Média permet de revenir sur les choix des partenaires dans le rachat de GFA et de discuter de la rentabilité des différentes activités. Le débat se poursuit sur différents points comme :

- les succès et échecs dans le développement et la diversification de l'entreprise ; les échecs ont été nombreux comme, par exemple, dans les développements à l'étranger ;
- la nature des ressources : les ressources sont récurrentes et assurées pour les 2/3 par le service à la clientèle où les petits comptes, s'adressant aux professionnels de l'agriculture sauf les officines de comptabilité, concernent à 90 % les agriculteurs.

Avant de visiter les différents services, Jean-Marie Savalle nous présente l'implantation des bâtiments sur le terrain acquit de par la nécessité d'avoir à quitter l'ISAB. Ces bâtiments, indépendants, forment les branches d'un U ; ils ont été construits en 1996, 2001 et 2007. Un 4e a été construit en 2012, en prolongement de bâtiments existants en limite extérieure, que nous verrons dans l'après-midi.

La salle de stockage des données est visitée en fin de matinée. Les équipements y sont redondants en protection contre les pannes. Le fonctionnement des appareils génère beaucoup de chaleur. Un groupe climatiseur permet de maintenir une température constante et l'excédent de calories chauffe le bâtiment. La protection contre les incendies se fait par l'argon, choix qui permet aux opérateurs de quitter les lieux sans risque d'asphyxie immédiate. Dans cette salle de stockage se trouvent les outils pour les besoins internes, ceux des clients et de Terrenet. Prochainement le stockage sera ouvert aux clients agriculteurs et à la téléphonie. La connexion extérieure se fait par fibre optique ce qui permet un suivi à distance pour les astreintes. La quantité de stockage est de 15 terra-octets. Actuellement sur une puissance installée de 40 KW un peu plus de la moitié est utilisée.

Après le déjeuner, retour en salle pour une présentation du projet 2014. Il s'agit d'un projet annuel par secteur qui se traduit par une lettre de mission pour chaque salarié. Le projet 2014 a été formalisé dès 2010. Il interpelle les salariés sur les valeurs fondatrices de l'entreprise : satisfaction client, qualité de la relation dans l'entreprise, volonté de progresser, écoute des clients, pragmatisme dans l'action. C'est l'application d'une règle 80/20 : 80% d'efforts pour 20 % de résultats.

En 2010 le projet a été construit sur une vision optimiste de l'avenir de l'agriculture, du marché informatique dans ce secteur et de l'avenir de l'entreprise avec le pari d'une augmentation de plus de 50 % des clients collaborateurs en 4 ans.

Pour 2020, les objectifs sont de maintenir 2 pôles d'activités, d'avoir des succursales avec des salariés dans 20 pays, d'atteindre 200 millions de chiffre d'affaire, de compter dans l'entreprise 2000 salariés heureux et 200000 clients satisfaits. Pour y parvenir les actions se développent selon 4 axes :

- monter en puissance à l'international (1 projet/an/pays),
- créer un partenariat majeur avec la profession comptable,
- rester leader de la satisfaction client,
- continuer la croissance : 100 postes ouverts/an, soit 150 avec le turnover; dans le souci que tout nouveau salarié sache s'intégrer dans l'entreprise et en accepter les valeurs.

A une question sur la féminisation, il est précisé que les analystes-programmeurs sont très majoritairement des hommes alors que dans les métiers de services les femmes occupent 75 % des emplois.

Après une discussion apportant des précisions sur quelques points et l'évocation d'un partenariat avec l'AAF dans un échange de services, Christian Maréchal demande de remercier Madame Giacomuzzi pour les facilités dans l'organisation de cette journée.

Avant que Jean-Marie Savalle ne quitte le groupe, Gérard Tendron, Secrétaire Perpétuel de l'AAF, le remercie chaleureusement pour son accueil, l'apport d'un témoignage d'une grande réussite d'abord personnelle dans un métier auquel il n'était pas prédestiné. Gérard Tendron souligne la démonstration de talent et de pugnacité pour la réussite économique d'un projet ambitieux qui se concrétise par une croissance continue tant interne qu'externe. C'est un succès économique où le pragmatisme a permis de satisfaire la cible avec les outils qui conviennent et où le développement de l'entreprise a été conduit avec une vision très claire des objectifs. Cette présentation a été très instructive pour les participants et nous restons très demandeurs d'échanges pour valoriser nos compétences réciproques.

En réponse Jean-Marie Savalle estime qu'il y a eu beaucoup de changements au cours de ces dernières décennies mais il concède qu'il a su en saisir les opportunités et ce n'est pas là son moindre mérite.

La visite des services se poursuit alors sous la houlette de François Louarn, responsable de la formation. Le bâtiment le plus ancien abrite la filière Isacompta, la 1ère créée, où l'on trouve les équipes de marketing, d'informatique et de support logiciel auxquelles s'ajoute la filière commerciale. Dans le bâtiment

où nous étions reçus se trouvent les filières végétales, animales et logiciels de paie.

François Louarn nous explique la démarche de création d'un logiciel: au départ l'écoute du terrain fait remonter les progrès des connaissances, les besoin des OPA, l'évolution des règlements etc. Pour satisfaire ces nouveaux besoins une analyse fonctionnelle est lancée. Elle est suivie d'une analyse technique. Cela permet d'établir un cahier des charges qui va permettre de mettre en lumière les priorités de commercialisation et d'apprécier ce qu'il faut mettre en œuvre dans la nouvelle version.

Aujourd'hui Isagri commercialise 25 logiciels pour lesquels les utilisateurs ont un contrat de mise à jour.

L'assistance technique mobilise 2 étages d'un bâtiment. Les demandes des clients, agriculteurs ou centres de gestion, reçoivent 75 % de réponses instantanées. Sinon le délai maximum est de 24 h par téléphone ou mail. Le service assistance fonctionne en équipe avec des cursus de formation pour les points spécialisés.

Tous les ans en juin/juillet il y a une évaluation de la performance par rapport à la lettre de mission.

L'évolution de carrière après Isagri est évoquée. Ceux qui partent vont vers la banque, le conseil, la comptabilité ou s'établissent comme exploitants agricoles.

François Louarn insiste sur la dimension humaine de l'entreprise.

La visite se poursuit dans le dernier bâtiment récemment racheté et agrandi par une construction réalisée en 3 semaines pour abriter l'activité matériel via Isagri Technology : le matériel est vendu avec le service; tout client dispose ainsi d'une offre clé en main. Satplan est également hébergé dans ce bâtiment, ce qui permet de terminer la visite par une démonstration de ISA 360 le module de guidage embarqué sur tracteur.

Après des remerciements à François Louarn pour sa disponibilité et la précision des ces explications, le groupe se sépare vers 17 heures.