

Zeitschrift: Technique agricole Suisse
Herausgeber: Technique agricole Suisse
Band: 62 (2000)
Heft: 1

Artikel: Penser globalement, agir localement
Autor: Kutschenreiter, Wolfgang
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1086416>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 05.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Technique agricole d'une brûlante actualité au seuil du 21^e siècle

Penser globalement, agir localement

Wolfgang Kutschenreiter,
ingénieur,
Gailingen am Hochrhein,
Allemagne

Les pronostics de l'OCDE quant à la croissance économique mondiale sont plutôt optimistes en cette fin de décennie. L'échec des contacts préliminaires en vue du prochain round de négociation de l'OMC entraîne une pause bienvenue pour la mise en place des stratégies agricoles européennes (Agenda 2000 et PA 2002). La poursuite de l'ouverture des marchés reste cependant une constante, ce qui implique la mobilisation future de tout le potentiel des agriculteurs, également en matière de technique agricole.

Dans le concert de la technique agricole, soumise à la concurrence internationale, l'industrie doit trouver une voie permettant à l'agriculture européenne de subsister avec succès. L'agriculture dispose d'un large spectre d'innovations technologiques pour remplir son rôle. Comment un agriculteur peut-il naviguer à l'aise dans l'océan d'informations du vaste monde de la technique agricole, surtout à l'heure des évolutions importantes en perspective au seuil de l'an 2000? L'analyse présentée ici doit montrer les tendances prévisibles en la matière et faciliter l'orientation de chacun. Nous laissons une place toute particulière à la fusion entre Case et New Holland (voir encadré), réalisée en novembre dernier, car elle caractérise ce phénomène de développement global.

Base du succès

Personne ne peut aborder les objectifs d'aujourd'hui avec les méthodes d'hier. Cela prévaut tant pour l'agriculteur que pour ses pourvoyeurs de technique et de prestations de service.

Contrées	1996	2006
Amérique du Nord	11,0	10,8
Europe de l'Ouest	16,2	14,6
Europe de l'Est	8,0	8,8
Inde	2,5	5,0
Asie de l'Est, Chine	2,5	4,0
Amérique centrale et du Sud	2,4	4,9
Afrique, Australie, Nouvelle-Zélande	0,8	2,3
Total	43,4	50,4

Tableau 1: **Appréciation du chiffre d'affaires mondial des machines agricoles (milliards de US \$).**

Les marchés des machines agricoles dits «mûrs» d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest représentent aujourd'hui environ deux tiers du marché mondial. Celui-ci poursuit sa croissance régulière, la part de l'Amérique du Nord et de l'Europe de l'Ouest se réduisant progressivement à 50%.

Les entreprises doivent être capables de prévoir les changements, d'évoluer en conséquence et de poursuivre, avec persévérance, les objectifs fixés. Cela peut s'illustrer concrètement grâce à trois critères:

- gamme de produits offerts par l'entreprise
- solutions concordant avec objectifs de production agricole
- capacité de leadership, exprimée par une offre claire sur le marché.

L'offre des produits issus de la

technique agricole s'avère particulièrement riche dans les tracteurs. Augmentation de la puissance, de la vitesse et de la largeur de travail, les entreprises chefs de file pointent le bout de leur nez et tracent la voie du travail sur grandes surfaces avec le remaniement de parcelles, du travail en collectif d'entreprises, voire, à l'avenir, de la gestion commune de plus petites surfaces grâce au système GPS. L'utilisation de machines sur de grandes surfaces est de moins en moins tributaire de la grandeur individuelle des exploitations. Les procédés combinés, comme les semoirs, les planteuses et bûteuses à pommes de terre ou autres presses ou enrouleuses, ainsi que les machines automotrices et les récolteuses totales gagnent en importance. A l'opposé, la technique se développe également dans les domaines des cultures spéciales et de l'agriculture de loisirs ou à temps partiel. Pour toutes ces variantes, les objectifs de confort, d'entretien minimum et de respect de l'environnement prennent une importance accrue.

Des solutions intelligentes se retrouvent partout, de la gestion électronique des machines, en passant par les systèmes de réglage, de commande et d'information, jusqu'aux relevés de récolte et à l'épandage pré-

	Deere & Co	Case	New Holland	CNH	Agco
Comparaison des chiffres d'affaires de groupe: 1993 et 1998					
Chiffre d'affaires 1993	7696	3748	3626	7374	596
Chiffre d'affaires 1998	13800	6100	5700	11800	2900
Bénéfice net* 1998	1000 7,2%	64 1,0%	559 9,8%	623 5,3%	60 2,1%
Comparaison des chiffres d'affaires et bénéfice net des neuf premiers mois 1998 et 1999					
Chiffre d'affaires 1998 (9 mois)	10609	4600	4488	9088	2183
Chiffre d'affaires 1999 (9 mois)	8936	3900	4268	8168	1816
Bénéfice net* 1998 (9 mois)	859 8,1%	258 5,6%	568 12,7%	826 9,1%	83 3,8%
Bénéfice net* 1999 (9 mois)	269 3,0%	-15 -3,8%	191 4,5%	176 2,1%	16 0,9%
Chiffre d'affaires du secteur des machines agricoles**					
1998	7314	3354	3999	7353	2900

Tableau 2: **Chiffres clés des quatre leaders mondiaux des machines agricoles (des trois leaders depuis le 12.11.1999) en millions de US \$.**

Pour la première fois, les global-players 1999 ont communiqué leurs baisses de chiffre d'affaires et de bénéfices. Les valeurs de pourcentage basées sur le chiffre d'affaires net* et le chiffre d'affaires des machines agricoles** à l'intérieur du groupe comprennent les machines, les accessoires et les pièces détachées. Les éléments estimés, ainsi que les machines agricoles et les pièces détachées au bilan ne sont pas détaillés.



Après Fendt, c'est au tour de Case: les séries CVX et CVT entre 88 et 125 CV disposent de transmissions automatiques et d'une sonde électronique de pointe.



New Holland «sévît» dans la classe moyenne supérieure avec les tracteurs de la série TM.



La série 6100 était une raison importante pour l'entrée de John Deere sur le marché européen.



Confort, puissance et qualité de vie sont les réponses européennes de Renault et...



...de SDF qui poursuit avec rigueur la stratégie multimarché et n'emprunte pas uniquement le design mais aussi la perfection allemande et le raffinement italien. La série Champion (128, 140 et 150 CV) de Lamborghini est équipée du nouveau moteur RISE (Resonance Intake System Engine) et de trois soupapes par cylindres pour optimiser la combustion. L'augmentation du couple dépasse 40% et la puissance voisine entre 1800-2350 t/min pour une consommation de diesel de 200 g/kWh.

cis des semences, des engrais et des produits phytosanitaires. Un avantage véritable de cette agriculture de précision ne se concrétise véritablement que si l'ensemble des informations issues de la machine ou de l'exploitation sont utilisables en tout temps et peuvent servir à un management transparent dans chaque secteur de l'exploitation. Les solutions de financement et de location adaptées, les contrats d'entretien clairs et le conseil systématique prodigué aux agriculteurs ou entrepreneurs en travaux agricoles font de plus en plus partie intégrante des solutions dites «intelligentes». Le commerce qualifié joue un rôle toujours plus important en tant que prestataire de service dans les différentes parties d'Europe.

La capacité de chef de file de l'entreprise et de sa direction constitue un critère prépondérant dans ces marchés globalisés de moins en moins transparents. La variété des techniques est toujours croissante et les solutions intelligentes se révèlent nécessaires pour des segments de marché fort différenciés. On parle de plus en plus du capital humain des entreprises. Les capacités de leadership se reconnaissent au fait que les besoins du marché sont transmis clairement au sein de l'entreprise, de la direction aux collaborateurs afin de trouver une application pratique. Le transfert doit également passer par le commerce en tant que partenaire incontournable, puis parvenir aux agriculteurs.

L'industrie des machines agricoles: un chantier permanent

Au tournant du prochain siècle, l'industrie internationale des machines agricoles se présente comme un vaste chantier en mouvement permanent. Le secteur des tracteurs et des grosses machines voit l'année 1999 s'achever sur la fusion de Case et de New Holland, ce qui constitue le début et la cause de nombreux développements.

CNH doit naturellement réaliser des restructurations conséquentes, même si ni les marques, ni les réseaux de distribution ne sont touchés.

John Deere, comme toutes les entreprises situées en Amérique du Nord, est contrainte de freiner sa production, réduire ses coûts et renforcer son accès au marché, en particulier en Europe, car la puissance de CNH sur le marché fait de l'ombre à ses concurrents directs selon les secteurs. Grand capital de confiance, rôle de leader et continuité ont caractérisé l'entreprise jusqu'à ce jour. Un certain recul était typique et une tendance plus dure se fait maintenant ressentir. Les agriculteurs ont été informés personnellement – et dans le monde entier – des processus de

Marque	Pourcentage	
	Tracteurs	Moissonneuses-batteuses
Claas	—	32
New Holland	20	25
Agco	17	8
John Deere	14	14
SDF	14	10
Case	11	8
Renault	5	—
Valtra	4	—
Landini	4	—
Autres	11	3

Tableau 3: Tracteurs et moissonneuses-batteuses: part de marché européen.

concurrence et le commerce est mené de manière beaucoup plus ferme. Sur le marché européen, JD a augmenté sa part de marché à 15,5% en 1999 et veut même se positionner devant Fendt sur le marché allemand en 2000.

Agco et Claas se situent à la troisième et quatrième place sur le marché mondial. L'entreprise en joint venture Caterpillar-Claas-America (CCA) a posé la première pierre d'une usine de montage de moissonneuses-batteuses en octobre 1999 et a investi 50 millions de US \$ pour cela. Claas-Caterpillar Europe considère l'introduction de son trax à chenilles caoutchouc Challenger comme réussie avec 300 unités vendues en Europe en 1999. Certains experts voient le potentiel de développement de la branche principalement chez Agco, Caterpillar et Claas. Et justement comme CNH et John Deere, ces entreprises nécessitent une «masse critique» plus importante afin de conserver leur potentiel d'innovation et de se placer sur les

marchés globalisés des machines agricoles. Caterpillar va se profiler encore en entrant par la bande dans la technique agricole. Il serait souhaitable que les entreprises pratiquent davantage le principe intelligent des joint ventures, comme les directeurs Kottkamp (Claas) et Fites (Caterpillar) l'ont déjà démontré. Agco, en tant que troisième dans le groupe, pourrait produire et livrer des tracteurs sous chaque marque importante grâce à sa stratégie horizontale. Les usines Agco/MF de Bauvais et Coventry démontrent depuis des années comment s'y prendre avec des marques telles que Agco/Allis, Iseki, Landini et autres.

Bien entendu, toute autre forme de rassemblement des forces est égale-

ment possible. Six critères doivent être respectés et seront développés dans le premier paragraphe:

- mettre ses forces en commun doit se fonder sur une vision globale
- amener une volonté de changement
- être doté de persévérance
- rendre l'offre en produits généralement plus attractive,
- proposer des solutions intelligentes aux contraintes diverses de l'agriculture et
- entraîner l'effet «leadership».

Le développement des autres fabricants de tracteurs européens comme **le groupe SDF, Renault Agriculture, Valtra et Landini** répond à cette logique. L'opportunité de ces Européens est de conquérir une meilleure présence sur le marché dans l'ensemble de l'Europe.

Les mouvements de concentration se développent également auprès des fabricants de taille moyenne, et ce selon les mêmes contraintes de marché que pour les grandes entreprises. Trois stratégies sont appliquées:

- La constitution de holdings afin de réunir différentes tâches sous le même toit, telles la planification, le financement et l'administration. **La holding Krone**, nouvellement créée ainsi que **la holding hollandaise Netagco** dans le domaine de la récolte de pommes

de terre, constituent des exemples typiques.

- Les alliances stratégiques regroupent principalement les spécialistes qui travaillent dans le but de rassembler leurs forces dans la production, le développement et la distribution tout en préservant leur indépendance. **Kuhn / Rauch, Krone / Grimme / Amazone / Lemken** dans des marques différentes, ou la nouvelle alliance **Rabe et Pöttinger** dans la technique du semis, sont des exemples marquants.

- La troisième voie, mise en œuvre de manière spectaculaire par **Kverneland**, consiste en l'acquisition systématique de fournisseurs ou partenaires gérés dans le cadre familial ou de grandeur moyenne, comme **Accord, Silo-Wolff, Greenland et Rau** en 1998/99.

Il était jusqu'alors inimaginable que Kverneland réalise un chiffre d'affaires de 1 milliard de DM et envisage un doublement de ce chiffre à moyen terme. Un champ d'activité de ce type implique un degré de compétences très élevé afin d'assurer le développement des produits, la mise en place de solutions intelligentes et le maintien de capacités de leadership à l'interne comme à l'externe.

Utilité pratique pour les agriculteurs?

Il faut relever qu'en 1999, les entreprises ont regagné leur savoir en matière de marché. Aussi bien Kverneland que CNH ont communiqué le maintien des marques qu'ils ont intégrées afin de préserver la technique disponible au profit des agriculteurs. Cela constitue un préalable favorable. Les énormes mouvements de concentration des années quatre-vingt-dix ont été une condition à la baisse des coûts et un coup de fouet poussant les entreprises à innover. La valse des solutions techniques, des systèmes intelligents et des services nouveaux pour l'agriculture a été stimulée de manière conséquente. Cette tendance se poursuivra encore durant ces cinq prochaines années. Les directions des plus grandes entreprises ont d'ores et

Firme	Récolte du fourrage et de céréales	Production de plantes	Chiffre d'affaires global
Claas	1953		2168
Kverneland	298	340	709
Kuhn	286	358	650
Krone (LDM-Prod)	205		223
Amazone		240	240
Pöttinger	143	20	184
Lemken		154	154
Rabe		124	124

Tableau 5: Chiffre d'affaires des leaders du marché parmi les Fulliners pour la récolte des céréales et du fourrage ainsi que la production de plantes en 1998 (en millions de DM).

déjà annoncé l'émergence de solutions intelligentes et proches des clients avec le principe que chaque client est un marché en soi, chaque parcelle un jardin particulier. Avant toute décision d'achat, il est particulièrement important que l'agriculteur ou l'exploitation recherche diverses solutions, discute et se pose les questions suivantes:

- Le marché est-il toujours porteur?
- Le vendeur est-il compétent pour le conseil et le service après-vente? A-t-il défini les bases pour l'avenir avec son fournisseur? Il arrive que la présentation de l'entreprise le décrive.
- Est-ce que le commerçant/fabricant compense les éventuels désagréments qu'une restructuration peut causer aux clients?
- Reconnaît-on la force de la direction dans la concrétisation réelle et conséquente des promesses faites aux clients?
- Les expériences et la maintenance de cette technique ont-elles été régulièrement positives de longues années durant?
- Cette technique se justifie-t-elle encore dans une planification à moyen terme?
- La technique utilisée jusqu'alors a-t-elle contribué de manière tangible au succès de l'exploitation?

Perspective

L'industrie internationale des machines agricoles impose un rythme élevé à l'évolution de la technique agricole. L'offre s'est fortement étendue et les systèmes intelligents prennent leurs quartiers dans la pratique. Pour réaliser ces tâches, les fabricants ont été contraints de procéder à des reprises, des fusions et autres alliances d'entreprises. Le rassemblement des forces continuera en 2000 et le dialogue incontournable entre l'agriculture, le commerce comme prestataire de services et les fabricants devra s'intensifier. Ainsi, l'évolution de l'offre se fera en tenant compte des multiples facettes de l'agriculture, dans ses structures et ses spécificités régionales. Penser globalement et agir localement, telle est la devise nécessaire à surmonter cette gageure.

CNH – LA POWERHOUSE GLOBALE

En mars 1999, New Holland a offert US\$ 55 par action aux actionnaires de Case (valeur de l'action avant cette offre: US\$ 22). La fusion des deux entreprises a été acceptée en votation par les actionnaires de Case le 17 août. En octobre et novembre l'accord de la Commission européenne et du Ministère américain de la Justice a été conclu et la fusion de Case Corporation/New Holland Corporation s'est réglée le 12 novembre. Tel fut le déroulement chronologique de la plus importante fusion jamais réalisée sur le marché mondial des machines agricoles. L'opération a été financée par le groupe italien Fiat qui réalise 50% de son chiffre d'affaires dans le marché automobile et 50% dans le secteur des véhicules utilitaires (Iveco), des machines agricoles et de chantier (CNH maintenant), des chemins de fer et des pièces détachées automobiles. Fiat détient 71% des actions CNH et, par cette fusion, poursuit l'objectif, à côté d'Iveco dans le secteur des utilitaires, d'occuper une position globale de leader dans les secteurs des machines agricoles et de chantier avec CNH.

Le nouveau groupe entre dans une compétition au corps à corps avec JD, le leader du marché jusqu'à présent avec plus de sept milliards US\$ de chiffre d'affaires consolidé dans le secteur des machines agricoles (base 1998). Et avec quelque trois milliards US\$, CNH se place en troisième position du marché mondial des machines de chantier avec les marques Case, Fermelec, Linkbelt, Fiat-Allis, Fiat-Hitachi et O&K. Comme troisième partenaire sur le marché, CNH a rassemblé ses filiales Case Credit, New Holland Credit, New Holland Finance, Banco New Holland et Sorie Financial sous la dénomination de CNH Capital Corporation. CNH compte 45 centres de production et de développement en Europe, Amérique du Nord et du Sud, Australie et Inde. Les centres de production propres sont complétés par des joint ventures de production, principalement dans des pays en voie de développement, une joint venture dans le domaine des tracteurs venant d'être conclue en Chine (Harbin/New Holland).

Dans le secteur des machines agricoles, CNH est le plus grand constructeur de tracteurs, chef de file absolu en Europe. En Amérique du Nord, la présence de Case dans les gros tracteurs dans le domaine des travaux des champs s'avère très élevée. La force de New Holland réside dans le secteur intermédiaire, soit dans les régions herbagères. Les moissonneuses-batteuses de Case IH, New Holland et de la firme polonaise Bison, rachetée récemment, recouvrent les différents segments du marché et systèmes de battage. Dans les machines automotrices, les marques de CNH se complètent bien dans les ensileuses, les récolteuses de coton, de cannes à sucre et de raisins. New Holland poursuit également une politique agressive dans le domaine des presses à balles rondes et carrées. Les chargeurs téléscopiques NH complètent l'offre en manutention des matériaux. Les deux marques Case et New Holland ont élargi leur offre dans le domaine du semis direct et en système mulching, ainsi qu'en ce qui concerne les pulvérisateurs, en particulier pour le marché nord-américain.

Points forts stratégiques

CNH a déterminé trois points forts sur le plan de son développement stratégique mondial:

Le **premier point fort** est la stratégie consistant à garder plusieurs marques avec le maintien des réseaux de distribution de Case et New Holland. A l'avenir, chaque marque doit préserver ses propres atouts en matière de produits, de pénétration du marché, de différenciation des objectifs et des services de groupe. **En deuxième lieu**, une plate-forme stratégique globale doit rechercher comment économiser les coûts par le système de construction modulaire réunissant ce qui est identique sur une même plate-forme pour toutes les marques. **Troisièmement**, des économies de coûts annuelles d'un montant de 400 à 500 millions de US\$ doivent être réalisées. Ce potentiel d'économie se situe, selon CNH, principalement dans les secteurs vente et logistique (120 à 150 millions de US\$ avec un volume d'achat de 6 milliards de US\$), 90 millions de US\$ en recherche et développement, environ 110 millions de US\$ dans les secteurs de la distribution et de l'administration et quelque 120 millions de US\$ en restructurant les différents centres de production dans le monde entier.

De nombreux obstacles restent à franchir pour atteindre ces objectifs. Le marché mondial des machines agricoles va stagner en 2000 également à un niveau plutôt bas. La Commission européenne et le Ministère américain de la Justice ont émis certaines exigences qui peuvent coûter quelque argent et entraîner d'importants efforts pour garantir la disponibilité des produits dans le réseau de distribution. En Amérique du Nord, la participation dans la firme de technique des fourrages Hesston doit être scindée avec la séparation de l'usine de Winnipeg et de ses gros tracteurs G/70 très appréciés. En Europe, les différentes productions de l'usine de tracteurs Doncaster GB, avec les modèles CX et MXc, la moissonneuse-batteuse Breganze I, la production de big bags de Neustadt D, ainsi que l'usine de Fermelec à Manchester avec sa production devront être vendues. Ensuite, la livraison de la série G/70 et des conditionneuses de big bags de Neustadt devra être convenue avec l'acheteur. La production de MX Maxxum de Doncaster, des Case CS-48 et 58, du Steyr M-948 et M-958 de St-Valentin A et de la moissonneuse-batteuse pour pentes Laverda devra être déplacée dans d'autres centres de production du groupe CNH.

Du point de vue de CNH cependant, ces mesures difficiles ne font en aucun cas le poids par rapport aux avantages qu'amène cette fusion sur le plan du marché mondial. A notre sens, cela paraît correct à la condition que la nouvelle direction sache surmonter cette tâche complexe en maintenant une équipe autonome à chaque niveau, de manière à maintenir le réseau de distribution et la clientèle existante dans le monde entier. Ce ne sera pas une sinécure!

Wolfgang Kutschenreiter