

## Foire aux questions Fermoscopie régionale 2020

**Bonjour, les indicateurs présentés sont-ils à l'exploitation ou bien à l'UTA ?**

Mathilde Schryve : Les indicateurs sur le diaporama sont présentés :

- à l'exploitation (graphes horizontaux oranges et rouges)
- puis à l'UTAF pour le résultat courant /UTAF (graphes verticaux bleus, ou rouges si négatif)

**Quelle est la taille des exploitations dans les différentes productions dans votre groupe ?**

Mathilde Schryve :

Grandes cultures

	Faible potentiel	Fort potentiel
Nombre	365 dt 58 % en société	392 dt 65% en société
SAU	195 ha dt 170 de SCOP	172 ha dt 154 ha de SCOP
MO	1,41 UTH dt 1,25 UTANS	1,39 UTH dt 1,26 UTANS

Bovins viande

Nombre	1107 exploitations Dt 51% en société
SAU	161 ha Dt 143 de SFP
MO	1,52 UMO, Dt 1,39 UTAF
Cheptel	91 vèlages 154 UGB Prix moyen de vente = 1186 €

Bovin lait hors AOP du massif jurassien

	Bourgogne	Franche-Comté
Nombre	125 exploitations Dont 80 % en société	300 exploitations Dont 75 % en société
SAU	159 ha Dt 104 de SFP	149 ha Dt 115 de SFP
MO	2,35 UMO Dt 1,85 UTAF	2,17 UMO Dt 1,86 UTAF
Cheptel	80 VL	71 VL
Lait vendu	559 kL en 2020 A 369 €/1000L	489 kl en 2020 A 381 €/1000L

#### Lait AOP du massif jurassien

Nombre	804 exploitations Dt 68 % en société
SAU	104 ha Dt 99 de SFP
MO	1,91 UMO Dt 1,72 UTAF
cheptel	53 VL
Lait	329 kL vendu en 2020 A 607 €/1000L

#### **Avez-vous un indicateur EBE à l'heure de travail des différents systèmes ?**

Eric Jeannin : Non, malheureusement, car il est difficile de quantifier les heures travaillées. Vous pourrez trouver des éléments de réponse dans une étude réalisée dans les Pays de la Loire pour la partie bovins viande à l'adresse suivante :

<http://idele.fr/reseaux-et-partenariats/reseaux-mixtes-technologiques/rmt-travail-en-agriculture/publication/idelesolr/recommends/travail-en-elevage-allaitant-des-pistes-pour-gagner-du-temps.html>

#### **Comment évoluent les charges de mécanisation et quelles pistes pour les optimiser ?**

Justine Pasquier : Depuis plusieurs années, les céréaliers de la région ont réalisé un travail conséquent sur les charges d'intrant (notamment des changements de pratique avec une diminution des doses apportées).

La réflexion sur les charges de mécanisation se met en place petit à petit chez nos adhérents.

Quelques pistes actuelles pour diminuer les charges de mécanisation sont :

- Le matériel en commun, au travers de CUMA ou de co-propriété. L'objectif de cette solution est de ne pas supporter seul un gros investissement (type moissonneuse batteuse qui est peu utilisée durant une campagne culturale).  
La réticence de certains agriculteurs pour cette solution est due à la gestion des chantiers. En effet, l'organisation peut s'avérer compliquée en cas de besoin simultané
- La réflexion sur la taille de son matériel. Il est nécessaire aujourd'hui que chaque agriculteur se pose la question : mon matériel est-il adapté aux travaux que je dois réaliser ou n'est-il pas surdimensionné ?  
Une multitude de raison peut justifier la dimension d'un matériel présent sur une exploitation, il faut simplement connaître laquelle.

#### **Connaissez-vous la proportion d'exploitants commercialisant leurs céréales en prix moyen?**

Justine Pasquier : Selon une enquête réalisée au niveau national, 34 % des céréaliers utilisaient le prix d'acompte comme principal mode de commercialisation. Mais cette proportion est très variable selon les territoires. C'est une donnée que nous n'avons pas actuellement. Cela nécessiterait une analyse plus poussée auprès de nos adhérents afin de connaître leur mode de commercialisation.

#### **En grande culture, constatez-vous une réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires ?**

Justine Pasquier : Entre 2019 et 2020, nous estimons un recul du poste produits phytosanitaires de l'ordre de 10 % au niveau régional. Cela peut s'expliquer entre autres par :

- L'évolution de l'assolement avec une augmentation de cultures de printemps (en lien avec les conditions climatiques de l'automne 2019). Ces cultures nécessitent parfois moins d'interventions phytosanitaires.
- Un recul de la pression maladie, là encore selon la météorologie, incitant les exploitants à réaliser des impasses.
- Baisse de l'indice du coût des intrants

Parallèlement, nous constatons depuis plusieurs années une optimisation par nos adhérents de l'utilisation des produits phytosanitaires, notamment par le biais d'outils d'aide à la décision.

**Pour le résultat de 2019 quelle est la surface moyenne et quel genre d'exploitation pour arriver au 57000 € de EBE ?**

Justine Pasquier : Les exploitations composant notre échantillon ont une surface agricole de l'ordre de 180 ha, essentiellement en SCOP (160 ha en céréales, oléagineux, protéagineux).

L'assolement est majoritaire construit autour de cultures d'hiver : 60 ha de blé, 30 ha d'orge d'hiver, 20 ha de colza. Le reste de la sole est réparti entre l'orge de printemps, le pois, le maïs et le tournesol.

Les charges opérationnelles des exploitants se portent à 450 €/ha.

**Quelle est la part des indemnités aléas climatiques dans le résultat ? Avec le durcissement des critères et l'exclusion de l'assurance récolte, quelle fragilité des exploitations ?**

Justine Pasquier : Dans notre échantillon, les indemnités aléas climatiques et globalement les aides hors DPB représentent environ 5 % du produit global des exploitations.

On observe depuis plusieurs années une baisse historique des rendements sur les exploitations céréalières. Après application des franchises, une certaine difficulté de déclenchement est ressentie par les agriculteurs.

La question de l'attractivité de l'assurance et de l'impact sur les exploitations est effectivement une question d'actualité.

Les premières réactions des assureurs aujourd'hui font ressortir des hausses de cotisations pour restaurer l'équilibre du système. Les solutions qu'ils vont mettre en place pour évoluer avec les besoins de leur clientèle seront à suivre de près. Mais nous avons peu de visibilité aujourd'hui pour répondre pleinement à cette question.

Sans certitude d'indemnisation, il apparaît nécessaire que les exploitants agricoles de notre région aient une politique de « produit à atteindre ».

Cela peut se traduire par la recherche :

- D'un niveau de production (rendement recherché)
- D'un niveau de prix (adaptation du mode de commercialisation, contrat...)
- De valeur ajoutée supplémentaire (diversification, marchés de niche...)

Nous n'avons aujourd'hui pas de solution clé en main. Mais une solution est adaptée pour chacun de nos adhérents, en fonction de ses objectifs et valeurs.

**Quelles sont d'après vous les solutions pour les zones intermédiaires ?**

Mathilde Schryve : Il semble intéressant de se pencher sur un bouquet de solutions testées sur les exploitations :

- L'agronomie : favoriser la vie du sol (TCS, apport de matière azotée, agroforesterie, cultures intermédiaires) ; rompre le cycle des ravageurs (allongement de la rotation, plantes compagnes)
- Trouver des synergies avec les éleveurs (cultures fourragères dans la rotation, vaine pâture)
- Baisse des charges de structure (investissement en commun, délégation de certains travaux)
- L'assurance (2/3 des exploitations sont assurées dans l'Yonne)
- Cultures à plus fortes valeurs ajoutées (ex. blé CRC, pois chiches... se rapprocher des OS pour connaître les opportunités et passer des contrats)
- Valoriser les savoir-faire locaux (truffes de Bourgogne, Crémant)
- Diversification (EnR, transfo et vente directe, prestation de service, accueil à la ferme)
- Pluriactivité

**Quel indicateur ou ratio pourrait être intéressant pour identifier un niveau d'investissements qui ne mette pas l'exploitation en danger ?**

Thierry Perraudin : Cela ne repose pas sur un seul indicateur, mais beaucoup réside dans les équilibres de l'utilisation de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation).

- Annuités / EBE
- Prélèvements Privés / EBE
- Autofinancement/EBE
- Marge de sécurité/EBE

Les 3 premiers ratios additionnés, s'ils dépassent les 100%, cela indique que pour l'année observée, l'entreprise puisera dans ses réserves de trésorerie (si elle en a).

Le 4<sup>ème</sup> ratio (marge de sécurité) sera là pour palier à un événement exceptionnel ou à orienter une trésorerie vers un renforcement du bas de bilan, dans le cas d'une étude prévisionnelle (désendettement et/ou placement financier).

Au niveau des investissements, un ratio de vétusté (= Immobilisations corporelles nettes/Immobilisations corporelles brutes) qui s'exprime en pourcentage, peut être intéressant. Plus il tend vers 1 plus il indique un vieillissement.

Pour chaque investissement (que ce soient des investissements de renouvellement de l'outil ou de développement de la structure), les 3 premiers ratios additionnés ne devront que très rarement être supérieurs à 100 % de l'EBE estimé et/ou obtenu. Le risque de dépassement mettra effectivement l'entreprise en danger économique, si la situation perdure.

**OK pour ratio annuités et ou FF sur EBE, mais quand l'EBE baisse comment faire face ... car les annuités engagent l'exploitation sur plusieurs années. Difficile de piloter avec effet rétroactif ?**

Thierry Perraudin : Tout réside dans le niveau d'EBE servant de référence et de la prudence prise par le chef d'entreprise à ne pas saturer l'utilisation de son EBE au moment d'un prévisionnel d'investissement.

Une autre vision complémentaire à avoir, est de réaliser des investissements qui permettent d'améliorer et donc d'augmenter l'EBE de l'entreprise, plutôt que de chercher des créations de charges d'amortissement qui baissent le résultat de l'entreprise.

**On entend parler d'impact environnementaux dans la filière comté. Quelle réaction dans la filière ? A quels impacts s'attendre à moyen terme ?**

Thierry Perraudin : La question doit faire référence à une pollution de certains cours d'eau, comme la Loue, le Lison, etc....

La filière veut être parfaitement transparente et elle s'est toujours adaptée aux enjeux du territoire et de la société.

Depuis l'obtention de l'AOP il y a 60 ans, ce n'est guère moins de 10 changements et évolutions du cahier des charges. Le dernier résulte d'un travail de la filière depuis 2 ans et vient d'être transmis à l'INAO avant validation par l'Europe. Ce sont 20 pages de modifications, de renforcements qui sont axés sur la protection de l'environnement.

Je vous joins 1 lien actif pour obtenir les textes et réglementations du cahier des charges en vigueur que vous pourrez aussi télécharger :

<http://www.comte.com/decouvrir/textes-et-reglementations/textes-officiels.html>

*Alain Mathieu, président du CIGC : Pour le Comté, la réponse aux consommateurs est la transparence sur nos pratiques et la poursuite de nos engagements dans notre cahier des charges.*

### **Le cahier des charges du lait à comté est-il compatible avec l'épandage des boues d'un méthaniseur ?**

Thierry Perraudin : Oui, les digestats de méthaniseurs sont acceptés sous conditions (pas de plantes ensilées, pas d'effluents d'élevage avec ensilage ou OGM, pas de boues de stations d'épuration, etc...). De fortes restrictions sont inscrites dans le cahier des charges de l'AOP Comté : Fertilisation calculée à la parcelle, plafonnée à 100 u d'N/ha pour les effluents liquides (lisier, digestat, purin, etc.) ; analyse de chaque effluent au moins une fois tous les 3 ans (NPK). Ces mesures ont été inscrites dans l'évolution du cahier des charges de juin 2019. (Lien ci-dessous).

[http://www.comte.com/fileadmin/upload/mediatheque/documents\\_pdf/revision\\_du\\_cahier\\_des\\_charges\\_du\\_comte\\_juin\\_2019-.pdf](http://www.comte.com/fileadmin/upload/mediatheque/documents_pdf/revision_du_cahier_des_charges_du_comte_juin_2019-.pdf)

### **Bonjour, quels sont les prix de vente d'équilibre en lait AOP et standard ?**

Thierry Perraudin : Le prix d'équilibre issu des résultats 2019 pour le secteur AOP du Massif Jurassien est de 539 €/ 1000 L en moyenne avec des prélèvements privés standardisés (à 1800 €/mois/UTAF). En 2020, il passerait en moyenne à 574 €/ 1000 L si la baisse demandée en production laitière se réalise vraiment (toujours avec les prélèvements privés standardisés).

En tenant compte des prélèvements privés réels les prix d'équilibres augmentent de 50€/1000 L, ce qui place le prix d'équilibre très très proche du prix de vente moyen en 2019 et au-delà de celui attendu pour 2020. Attention, dans les prélèvements privés réels, une part est certainement destinée à de l'épargne de précaution.

Claudie Perret : pour le lait standard, le prix d'équilibre est régulièrement calculé à la demande du client, en rdv conseil, mais ils ne sont pas compilés à l'échelle de la région.

### **Dans le prix d'équilibre quelle est la rémunération de l'UTAF**

Thierry Perraudin : Dans notre calcul du prix d'équilibre, nous prenons un montant de prélèvements privés de 1800 €/mois/UTAF.

### **Des laiteries se tournent vers un label basé sur le bilan carbone des exploitations agricoles. Quel impact sur les exploitations et que pensez-vous de l'attrait de ce label pour les consommateurs ?**

Claudie Perret : Lors de la conférence nationale "Face au changement climatique, la filière laitière en mouvement", le Cniel, les Chambres d'agriculture, France Conseil Elevage et l'Institut de l'élevage

ont signé la Feuille de route climatique de la filière en 2018. En actant la fin du programme LIFE Carbon Dairy, cette Feuille dessine la stratégie de déploiement de la Ferme Laitière Bas Carbone pour les années à venir sur l'ensemble du territoire national.

Si les 60 000 exploitations laitières françaises s'engagent dans la démarche Ferme laitière bas carbone, c'est l'émission de 2 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> qui serait évitée d'ici 10 ans.

Concrètement, la Ferme laitière bas carbone consiste à :

- Réaliser dans chaque élevage un diagnostic environnemental technico-économique
- Identifier les leviers d'action potentiels permettant d'améliorer son empreinte carbone et ses performances techniques et économiques
- Construire avec l'éleveur un plan d'action adapté à chaque exploitation et à son contexte économique et social
- Communiquer positivement sur l'élevage et la filière laitière française.

Cette démarche doit s'inscrire dans durabilité de son exploitation en corrélant performance environnementale et technico-économique, dans une stratégie gagnant-gagnant. Elle participe et contribue à l'image positive de l'élevage !

Plusieurs laiteries (ex. Bel) encouragent à réaliser un diagnostic pour mesurer leur empreinte et définit avec eux des plans de réduction. L'ambition est d'étendre la démarche.

*Sophie Fonquernie, vice-présidente en charge de l'agriculture du Conseil régional de Bourgogne-Franche-Comté : Le plan de relance de l'Etat comporte un volet "diagnostic carbone" pour les nouveaux installés ; aide à l'audit carbone : modalités pratiques à venir...*

*Philippe Monnet, président FDSEA 25 : Sur la stratégie carbone il faut le voir sous l'angle efficacité des intrants mais ne pas oublier la production d'énergie photovoltaïque pour vendre mais aussi en autoconsommation.*

### **Suite aux sécheresses à répétition, faut-il extensifier d'avantage en élevage allaitant ?**

Eric Jeannin : L'extensification est effectivement une des façons de limiter la pression des animaux au pâturage et donc d'avoir plus de nourriture pour les animaux. Ou de pouvoir faire plus de stocks : enrubannage, foin ...

Attention tout de même car chaque hectare supplémentaire génère des charges d'entretien qui peuvent être importantes suivant la distance du terrain repris par rapport aux surfaces déjà exploitées ou par rapport à la parcelle elle-même (pente, présence de plantes ligneuses...).

### **Qu'en est-il du bio, est notamment de la valorisation en bovin allaitant ?**

Eric Jeannin : Le bio en élevage allaitant va permettre notamment, de mieux valoriser les animaux et de percevoir plus d'aides. La problématique en termes de valorisation se situe au niveau des mâles, car aujourd'hui il n'y a pas de filière bio pour les mâles maigres. Ceux qui n'engraissent pas leurs mâles les vendront au même prix qu'en conventionnel.

Plus de renseignements sur l'élevage allaitant bio : Guide technique bovins 2020 bios ([www.biopaysdelaloire.fr](http://www.biopaysdelaloire.fr))

### **Bonjour, bien que très attaché à notre race charolaise, je m'interroge si elle est toujours la plus adaptée dans notre région avec le changement climatique ? Des références technico-économiques sont-elles disponibles sur d'autres races dans notre zone charolaise ?**

Eric Jeannin : Vaste question ! Aujourd'hui il n'y a pas à ma connaissance d'études qui ont été réalisées en ce sens. Ce que l'on sait, c'est que l'aval recherche plutôt des carcasses de l'ordre de

400 kg et que la moyenne en charolais pour les vaches est de 439 kg (source « Poids et prix de vente des animaux Charolais en 2019. Inosys Réseau d'élevage).

A voir aussi, compte tenu du réchauffement climatique, la capacité de chaque race à valoriser les ressources fourragères de l'exploitation.

Pour conclure, le constat du terrain est que quand un éleveur a de bons résultats techniques dans son troupeau, s'il change de race, il retrouvera ses bons résultats techniques. En revanche, le changement de race ne doit pas s'effectuer pour pallier les défaillances de l'éleveur.

### **Les clés de réussite pour se lancer dans les circuits courts ?**

Pascale Laurain : Tout d'abord, se lancer dans les circuits courts suppose d'être à l'aise avec la vente. Il ne s'agit plus uniquement de produire.

Il est ensuite indispensable, avant de démarrer l'activité, de définir sa stratégie de commercialisation : la clientèle visée, la gamme de produits, le (ou les) circuit(s) de commercialisation, les outils de communication...

Il est également important de mener une réflexion pour fixer le « bon » prix de vente de ses produits, en prenant en compte l'ensemble des frais liés à l'activité mais aussi les investissements réalisés, sans oublier la rémunération du travail du chef d'entreprise. L'élaboration du prix en comparaison de ceux pratiqués par la concurrence ou par les grandes surfaces est un élément de réponse, mais n'est pas suffisant.

L'organisation du travail est essentielle pour réussir. Les circuits courts sont extrêmement chronophages, puisqu'à l'activité de production s'ajoutent la transformation des produits et leur commercialisation. Prendre régulièrement le temps de faire le point sur le sujet est indispensable, afin de prioriser les actions à conduire et d'envisager, si besoin, des solutions de délégation.

### **Comment s'adapter au changement climatique ?**

Pascale Laurain : La réponse à cette question n'est pas simple, car quoi que nous fassions, le climat va encore continuer à évoluer selon la même tendance observée depuis les années 1980 et ce, pendant au moins 20 ou 30 ans.

Quoi qu'il en soit, s'adapter au changement climatique suppose de concilier :

- **l'adaptation au changement climatique**, proprement dite : il s'agit de modifications des pratiques agricoles - voire de nouvelles pratiques – pour tenir compte des effets négatifs – mais aussi positifs (moins de risques de gelées par exemple) du changement climatique. L'objectif est la poursuite de l'activité agricole dans un nouveau contexte.

*Exemples d'adaptations : ventilation des bâtiments d'élevage, fauches plus précoces, avancement des dates de semis du maïs...*

L'adaptation repose sur des initiatives locales, dans les territoires, mais aussi sur la recherche et l'innovation (sélection variétale notamment).

- **l'atténuation du changement climatique** : il s'agit de réduire l'empreinte carbone de l'agriculture, c'est-à-dire le solde net émissions - stockage de gaz à effet de serre.

A la différence de l'adaptation qui est une réponse à court terme, l'atténuation répond à une logique d'intérêt général sur le long terme.

Cela peut passer, entre autres exemples, par l'optimisation des intrants (agriculture de précision), l'agroécologie (couverture des sols en intercultures, semis direct, agroforesterie...), la production d'énergies renouvelables (méthanisation) qui constitue par ailleurs une opportunité de diversification des revenus.

Il n'existe pas de solution unique. Au contraire, c'est la multiplicité des solutions mises en œuvre qui permettra aux exploitations agricoles d'être résilientes.

### **A l'image du GPS, comment bien définir une stratégie pour une exploitation ?**

Catherine Louat : Définir une stratégie est un travail à réaliser par le ou les chefs d'entreprise. Une stratégie est basée sur des éléments inhérents à l'entreprise et à ses dirigeants mais également sur la conjoncture. Elle décrit le chemin à prendre pour atteindre un objectif et rendre pérenne l'entreprise.

Quand on utilise un GPS pour aller à un endroit, il faut en premier lieu définir le lieu voire l'adresse pour être sûr d'arriver au bon endroit (Où je veux aller précisément ?). Il faut ensuite paramétrer le trajet, le plus court, le plus rapide, avec ou sans péage, avec des aires de repos pour avoir des arrêts réguliers pour les passagers, etc. (Comment je veux y aller ?). Et mon GPS avec les paramètres défini me permet d'atteindre mon objectif même si je dois changer de trajet du fait d'un obstacle sur la route.

Une stratégie n'est pas un carcan : elle doit pouvoir être adaptée en fonction de l'évolution de la conjoncture.

### **Bilan de crise : prendre une bonne décision dans un contexte chaotique. Comment prendre une bonne décision ?**

Catherine Louat : Une décision ne peut se prendre sans avoir une analyse, aussi succincte soit-elle, de la situation en interne et en externe. Cette analyse doit servir à affûter son point de vue. Mais dans un contexte chaotique, il faut accepter que ce point de vue soit incomplet.

Analyser ne suffit pas à prendre une décision : il faut également avoir une boussole qui permet de s'orienter dans la tempête. Cette boussole ne dépend pas de la conjoncture mais des volontés, des valeurs, de la motivation des chefs d'entreprise. Elle doit être construite. Elle permet d'arbitrer les décisions, elle participe également à la construction de la stratégie.

Il n'y a pas de bonne décision, il y a celle que le chef d'entreprise juge la plus pertinente en fonction de sa perception de la situation.

### **Comment peut-on à la fois poursuivre notre activité, suivre l'actualité, rassurer nos salariés, et nous adapter ? Sachant que nous sommes submergés d'informations, disant parfois tout et son contraire.**

Aurore Oberson : Tout d'abord, il est essentiel d'adopter **une position méta**, en prenant de la hauteur sur la situation afin de l'observer dans sa globalité pour mieux l'analyser.

Ensuite, il est important de **sélectionner les informations sur lesquelles s'appuyer**. Nous vivons dans une société où l'information est continue, massive et multicanal ; il est donc indispensable de sélectionner celle sur laquelle chacun souhaite s'appuyer.

Enfin, en temps de crise il est important d'**adapter son organisation en faisant preuve d'agilité** et de s'appuyer sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

*A titre d'exemple : on pourrait parfaitement imaginer confier des missions temporaires spécifiques à chaque salarié avec au besoin une personne en charge de la veille concurrentielle, une autre en charge de la veille légale, une personne intervenir en tant que facilitateur en interne...*

### **Vers qui s'orienter pour redéfinir notre stratégie, gérer nos salariés ou réfléchir à plusieurs à la mise en œuvre des mesures sanitaires pour protéger nos salariés ?**



Aurore Oberson : Nombreux interlocuteurs peuvent accompagner les chefs d'entreprises (*consultants, cabinets de conseils, organisations professionnelles ...*).

Les conseillers spécialisés CER France se tiennent également à leur disposition pour les accompagner sur ces différentes thématiques. Ce, qu'il s'agisse de mise en place ou d'adaptation de la stratégie d'entreprise, mais également en social. Au-delà de l'offre paie et ou la délivrance d'actes, nos conseillers en droit social/RH sont là pour répondre à vos questions et vous apporter leur expertise, continuellement mise à jour.

**Comment peut-on nous demander de prendre des risques au moment où financièrement et humainement, c'est on ne peut plus difficile et que nous ne pouvons pas assumer d'échecs ?**

Aurore Oberson : Comme indiqué lors de l'intervention, une gestion de crise efficace nécessite de **faire preuve de résilience**, c'est-à-dire avoir la « *capacité à surmonter une crise en s'adaptant et en modifiant son organisation afin de mieux affronter les chocs futurs* ». Au printemps, certaines entreprises ont pu « encaisser », sans s'adapter, espérant revenir rapidement à la situation antérieure. Or, **nous ne sommes pas sortis de la crise**, et n'avons aucune certitude quant un éventuel retour à la situation antérieure. Sauf à disposer d'une particulièrement grande santé financière, l'entreprise ne pourra pas à nouveau réagir passivement sans risquer la liquidation. Ainsi, **innover est la seule alternative permettant de sortir de la crise en contrecarrant une partie de ses effets délétères**. De plus, contrairement aux idées reçues, toutes les innovations ne nécessitent pas forcément des investissements financiers importants.