Diagnostic interactif des vulnérabilités des entreprises du monde rural

Delavy B.[1] Brunet L.[2], Caron F.[3], Jamet B.[4], Vandenkoornhuyse L.[5]

[1] CFPPA de Bourges, Le Sollier, 18570 le Subdray
[2] CNRI Centre national des risques industriels, Bd Lahitolle, 18020 Bourges
[3] Chambre d'agriculture, 2701 route d'Orléans, BP 10, 18230 Saint Doulchard
[4] Crédit agricole Centre-Loire, 2 route de Paris, BP 4179, 58641 Varennes-Vauzelles Cedex
[5] CER France Alliance Centre, 500, rue Léon Foucault, 45140 St Jean de la ruelle

Correspondance : bdelavy@yahoo.fr

Résumé

Le secteur agricole est actuellement en forte mutation. Il doit relever des défis concomitants : la mondialisation, la fluctuation des marchés et l'approche entrepreneuriale. Les exploitations agricoles familiales évoluent vers l'entreprise agricole, qui exige de multiples compétences allant au delà de la simple production. Ce nouveau contexte perturbe la priorisation des actions à mettre en œuvre pour développer et conforter le revenu des exploitants.

Pouvoir déterminer les points forts et les points faibles (les vulnérabilités) de l'entreprise et ainsi les hiérarchiser, donne des priorités financières, patrimoniales, sociales ou de choix de vie.

Ce diagnostic basé sur un entretien se veut transversal et englobe neuf vulnérabilités : productions, économiques et financières, marchés, forme juridique, réglementation, sociale et relationnelle, organisationnelle, prospectives et patrimoniale. Cette méthodologie favorise l'approche globale de l'entreprise. Elle devait permettre d'harmoniser les méthodes d'évaluation et ainsi d'homogénéiser les résultats pour une même entreprise : les auditeurs de différentes OPA devraient diagnostiquer la même hiérarchisation de vulnérabilité et éviter ainsi la confusion auprès des chefs d'entreprise.

Ce projet révèle les compétences nécessaires à acquérir, pour les futurs conseillers d'entreprise afin d'effectuer un diagnostic global et proposer des solutions les plus pertinentes, sachant que ce métier implique des compétences multiples : techniques, économiques, juridiques, patrimoniales, commerciales, etc…

Mots-clés: gestion des risques, vulnérabilités, optimisation, analyse globale, fluctuation des marchés

Abstract: Interactive diagnosis of vulnerability of rural enterprises

The agricultural sector is at the current highly changing. It needs to take up concomitant challenges: globalization, market fluctuations and entrepreneurial approach. The family farms have to adapt or disappear. They tend to become agricultural enterprises, which require other competencies than just production. The approach of a new system focused on the enterprise and all its components, added to globalization and market fluctuations, disrupt the prioritization of the actions that should be settled to develop and back up the income of the farmers.

The ability to determine the SWOT analysis (vulnerabilities) of a company and then prioritize them gives priorities to financial, property, social matters but also choices of life.

This diagnosis based on a cross interview include nine vulnerabilities: productions, economics and finance, markets, law, rules, social and relationships, organization, prospects and property. This method encourages a general approach of the enterprise. It should enable to bring into lines the methods of evaluation and then homogenize the results for a same company: the auditors of different Agricultural

Professional Organizations should diagnose the same hierarchical organization of vulnerability and then avoid the company directors to get confused.

This project reveals the competencies that are necessary for the future company advisers to make a general diagnosis and suggest the most pertinent solutions. It is to highlight that this job requires a lot of competencies about technics, economics, law, property, business and so on.

Key words: Risk management, vulnerabilities, optimization, general analysis, market fluctuations

Introduction.

Le diagnostic interactif de vulnérabilité des entreprises du monde rural avait pour objectif de formaliser un outil capable d'évaluer les entreprises quel que soit l'évaluateur (l'auditeur).

Cet outil transversal doit favoriser la prise de conscience du chef d'entreprise sur les points forts ou faibles de son entreprise. Il doit permettre de hiérarchiser les vulnérabilités et ainsi de prioriser les actions de remédiation à mettre en place.

Cet outil est un outil d'aide à la décision, cette dernière relevant toujours du chef d'entreprise.

Donner un ordre permet d'orienter le choix et d'argumenter sa stratégie. Une entreprise est difficilement évaluable. D'autant qu'une TPE est principalement le reflet de son dirigeant, aussi le chef d'entreprise est la personne la plus apte à évaluer son bien. Le système de questionnement a également pour objectif de lui faire prendre conscience d'éléments qui paraissent secondaires, mais qui peuvent impacter très fortement l'avenir ou le devenir de sa société.

Une autre contrainte du projet était que l'outil soit applicable à de toutes petites entreprises du monde rural même si l'étude est principalement orientée vers l'exploitation agricole.

Cette étude a permis de valider la méthodologie d'audit et a abouti à une analyse d'entreprises agricoles du Cher et de la Nièvre principalement.

Cette analyse multifactorielle permet d'avoir une photographie du système entrepreneurial à un moment donné, il conviendrait de la faire régulièrement pour favoriser le développement des TPE. En effet, la vulnérabilité la plus critique, détectée cette année risque d'être secondaire l'année prochaine.

Avoir un outil reproductible d'année en année, permettant d'évaluer les TPE, peut se révéler comme un élément favorable au développement de ces entités qui permettent de faire vivre le monde rural.

Les entreprises du monde rural sont principalement unipersonnelles et le chef d'orchestre qu'est son manager ne peut pas être un spécialiste de chaque domaine que regroupe son entreprise. Aussi, il s'entoure de conseillers mais ces derniers, par contre, doivent avoir la capacité d'analyser les impacts de leur conseil sur l'avenir de l'entreprise. S'ils diagnostiquent le danger, le risque est pris par le chef d'entreprise et peut fortement impacter la cible qui est l'exploitation agricole. Il en ressort donc qu'un conseiller d'entreprise doit être en capacité d'analyser toutes les composantes d'une entreprise et non une seule branche de cette dernière. Cet outil permet de se rendre compte des grandes vulnérabilités de l'entreprise et des compétences nécessaires pour être apte à prendre une décision ou porter un conseil.

1. La méthodologie et les concepts

Le concept du diagnostic interactif est fondé sur l'approche globale de l'entreprise : la technique ne prévalant pas sur l'économique ou sur le financier.

Le choix des critères d'évaluation doit donc respecter cette approche globale. Dans les TPE, une même personne revêt plusieurs fonctions ou services. Aussi, apprécier les fonctions ou services sans évaluer la personne reste un biais important. La personnalité du chef d'entreprise (souvent seul) inculque un esprit d'entreprise spécifique.

Il nous a donc semblé important de placer un test de personnalité du chef d'entreprise, afin de caractériser le manager et ainsi de motiver les écarts qui peuvent exister entre audité et auditeur. Ce test de personnalité est consommateur de temps lors de l'entretien et un peu déroutant car il est basé sur une quarantaine de questions. Il permet d'appréhender la personnalité du chef d'entreprise dans le contexte émotionnel de l'audit : en effet, s'il est réalisé dans un contexte favorable, la notation sera a priori plus élevée.

Cette méthodologie induit donc une évaluation pour constater l'évolution de la priorisation des vulnérabilités : la méthodologie permet de hiérarchiser les vulnérabilités et ainsi d'orienter les choix de traitements. Il en découle que cette carte de vulnérabilités évolue en fonction des traitements mis en œuvre, du contexte géopolitique et aussi du moral du chef d'entreprise.

Cet outil doit permettre au manager de s'autoévaluer et d'approcher globalement son entreprise et de l'aider à faire des choix stratégiques dans le traitement des vulnérabilités pour favoriser le développement de son entité entrepreneuriale. #

1.1 Définition des vulnérabilités

La vulnérabilité d'une entreprise se définit comme l'écart entre le niveau des risques encourus et le niveau de ses fonds propres.

Si les conséquences de la survenance d'un risque sont supérieures aux fonds propres dont dispose l'entreprise pour y faire face, la pérennité de l'entreprise est menacée. Par contre, la capacité d'une entreprise à supporter la survenance d'un risque grâce à ses seuls fonds propres ne lui assure pas de survivre - effet de résilience (Gaultier-Gaillard et Louisot, 2004).

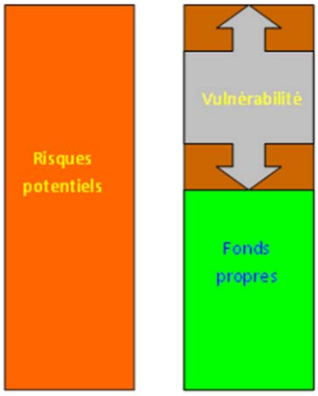


Figure 1: Notions de vulnérabilité

Cet écart, pour certains risques (incendie par exemple) peut être couvert par des assurances (principe du transfert du risque). Il faut alors vérifier si le coût de ces dernières qui impactent les fonds propres, diminue bien la vulnérabilité à terme.

Prendre rapidement des décisions est une qualité d'un chef d'entreprise, mais être en capacité d'analyser toutes les conséquences relève de l'excellence. Dans les grandes entreprises, toutes les décisions sont analysées par divers services et donc avec des points de vue menant à réflexion, dans une TPE, le chef d'entreprise est souvent amené à prendre la décision rapidement avec les conséquences que cela peut induire (bonnes ou mauvaises).

Généralement devant un risque, le chef d'entreprise a plusieurs postures envisageables : un arbre de décision (Poullain et Lespy, 2005) peut lui permettre d'orienter son choix. .

Dans un premier temps, il peut refuser de prendre le risque, c'est la stratégie d'évitement. Mais si on veut se développer pour asseoir son entreprise, cette stratégie ne peut pas être la solution unique.

Dans un second temps, il peut transférer les risques soit par le biais du système assuranciel, soit en déléguant l'activité à une autre entité (cette dernière solution peut se rapprocher de la stratégie d'évitement).

Connaître les éléments assurables peut permettre de limiter les impacts de la prise de risque, à condition d'étudier le coût de la couverture vis-à-vis des dégâts potentiels. Cette stratégie de transfert de risque permet de se couvrir, mais elle ne doit pas « favoriser » le transfert de valeur ajoutée (par exemple transférer l'acte de commercialisation n'est-il pas un report de valeur ajoutée ?).

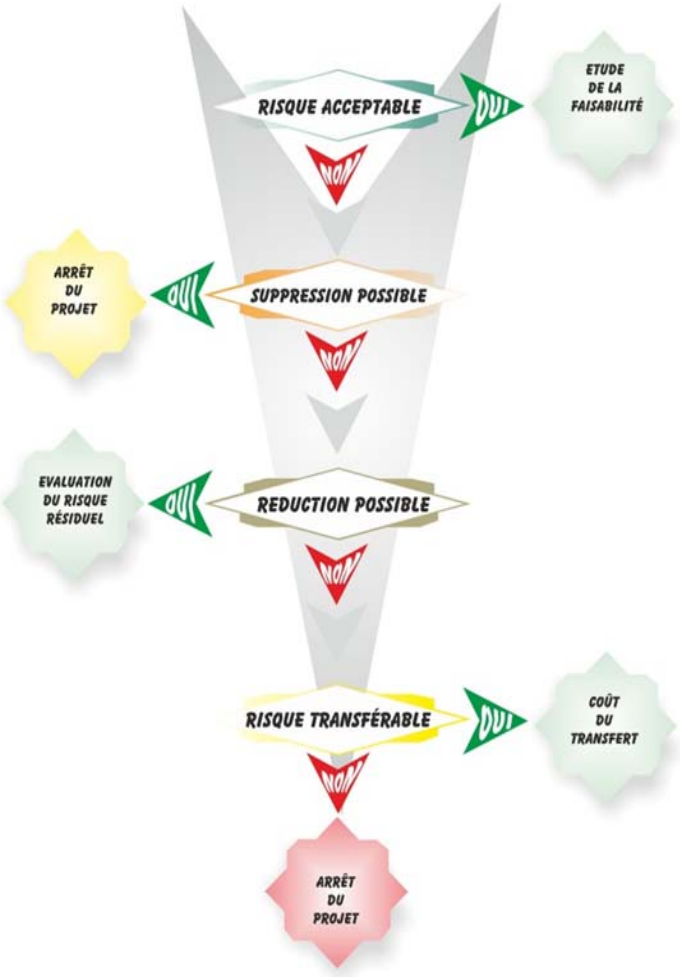


Figure 2: Arbre de décisions

Dans un dernier temps, si le risque est pris, il faut identifier les dangers pour éventuellement mettre en place des outils de prévention ou de protection. Ces outils ne doivent pas être plus onéreux que le gain espéré (Le Bissonnais, 2003). D'une façon générale le risque zéro n'existe pas, malgré tous les moyens mis en place, un risque résiduel persistera. Ce dernier se doit d'être en dessous du seuil d'acceptabilité du chef d'entreprise pour être considéré comme traité.

1.2 Les différents types de vulnérabilités

Une TPE délègue peu de choses. Dans la majorité des cas, elle assume toutes les fonctions. Aussi, chaque décision a des répercussions sur les diverses facettes constituant une entreprise. Une décision prise au niveau des productions peut avoir des répercussions sur l'économique et le financier. Ce choix pourra entraîner une atteinte au patrimoine privé du chef d'entreprise, car pour financer sa nouvelle production, on lui demandera de porter ses biens personnels comme caution par exemple.

Cette imbrication sous-jacente est un élément à dominer par l'auditeur : il doit être formé pour assumer correctement le diagnostic dans de bonnes conditions, c'est-à-dire trois heures de discussion maximale pour un entretien.

Au final, nous avons retenu neuf vulnérabilités qui se déclinent en deux ou trois sous-items.

- ①Vulnérabilité : Productions, produits, services (Carles, 1999)

C'est le principe d'une entreprise : produire une matière, un service, une transformation. Cette production sera commercialisée avec création de valeurs ajoutées en principe. C'est la principale source de revenus de l'entreprise type TPE.

Dans le secteur agricole, l'entreprise est productrice d'éléments « primaires », c'est le début de la chaîne. Rares sont les entreprises agricoles qui décident du prix de vente : elles subissent généralement un prix d'achat.

Pour créer de la plus-value, la matière première va subir des modifications en fonction des outils de production de l'entreprise et cela induira des coûts. Cette plus-value sera alors valorisée ou pas suivant le potentiel du système (commercialisation, distribution)

Deux composants principaux pour créer cette plus-value:

* le ou les potentiel(s) de l'entreprise : Ce dernier peut dépendre du manager (dans ce cas il est évalué à travers la vulnérabilité organisationnelle) ou de la structure de l'entreprise (ex le type de sol, etc.) (L'environnement de l'entreprise est évalué par la vulnérabilité 'Réglementations'),

* les outils mis à la disposition du système pour exprimer ce potentiel.

- ②Vulnérabilité : Économique et financière (Gaudin et al, 2011 ; Cornu, 2004)

Si l'entreprise a du potentiel, elle doit être capable de l'exprimer.

Posséder ses outils de production renforce l'entreprise mais ne la préserve pas. Le fait de posséder "emprisonne" le système qui doit alors rentabiliser l'investissement. La sécurisation tend donc vers une obligation de résultats. Mais l'investissement en "outils" permet en principe, d'accroître la productivité du système et ainsi espérer une amélioration de la rentabilité et obtenir un retour sur investissement plus rapide. Investir implique de raisonner le plan de financement et donc d'analyser la rentabilité de l'entreprise et d'étudier sa trésorerie.

Cette vulnérabilité doit permettre :

* de déterminer si elle a les moyens d'investir et donc d'analyser la rentabilité du système et d'analyser la trésorerie : nerf de la guerre ! Ce sous-item est fortement influencé par les fluctuations des cours qui peuvent engendrer des excédents comme des déficits de trésorerie qui auront des conséquences sur la politique d'investissement.

* de connaître la politique d'investissement dans les outils de production. C'est à dire de vérifier l'adéquation entre outils et potentiels.et donc de juger de la rentabilité de l'investissement en fonction des phases de développement de l'entreprise. Une jeune entreprise n'aura pas la même politique d'investissement qu'une entreprise en phase de croisière, ou en phase de succession. Aussi, dans le système agricole, certains investissements peuvent être considérés comme des choix fiscaux et non comme des choix de rentabilité.

- Vulnérabilité :③ Marchés de l'entreprise

Une entreprise ne peut se contenter de produire, cette production doit correspondre à un besoin, Ce dernier existe ou est créé. Avoir une monoproduction et un client unique peut être un signe de fragilité. Multiplier les débouchés, multiplier les productions permet de limiter le risque mais implique une polyvalence qui peut nuire à l'efficience.

L'acte de commercialisation n'est pas anodin, doit-il être délégué ? La vente est l'acte final, ce dernier doit revaloriser le travail consenti au préalable. Pour cela, l'art de négocier est une chose, mais

connaître sa clientèle et les besoins de cette dernière semble primordial au bon déroulement du développement des marchés de l'entreprise.

Les objectifs de cette vulnérabilité sont :

* de connaître ses marchés ou futurs marchés et les techniques de commercialisation (qui sont mises en place) pour appréhender l'évolution de la demande,

* de connaître ses clients et l'évolution de la demande : cerner l'acheteur ou les acheteurs et donc la demande. Cela suppose une connaissance de la filière et éventuellement l'évolution de la réglementation européenne.

- Vulnérabilité : ④Forme juridique (Lachaud et Manteau, 2006 ; Varennes, 2010)

Cette vulnérabilité permet d'apprécier :

*le statut juridique de l'entreprise : cela revient à apprécier l'existence ou non de montages sociétaires qui peuvent diminuer ou répartir les risques entrepreneuriaux. Cette vulnérabilité est étroitement liée à la vulnérabilité patrimoniale.

*le statut social des personnes qui interviennent de façon permanente ou ponctuelle au sein de l'entreprise et particulièrement le statut du conjoint et des aides bénévoles. Les divers types de contrat de travail doivent être abordés, pour évaluer les risques incombant au statut de salarié.

- Vulnérabilité : ⑤Réglementations (Gain, 2005 & 2011)

La réglementation évolue en permanence, et nul n'est censé ignorer la loi. Il faut donc produire en toute sécurité, légalité et en étant protégé. L'objectif est de vérifier :

* si l'entreprise et le chef d'entreprise respectent les réglementations en vigueur. Pour le monde agricole, c'est, entre autres, le respect de l'éco-conditionnalité. Le non-respect de la réglementation peut induire des pertes conséquentes dans certaines entreprises (amendes, diminution des aides (PAC), fermeture momentanée). Et il est bon d'aborder également la connaissance des réglementations et les évolutions potentielles.

* si la ou les productions sont conformes et réalisées dans les normes ; il semble important d'aborder la conformité des éléments (produits, services etc.) qui sortent de l'entreprise et des conditions de production qui doivent être conformes à la législation en vigueur. Le chef d'entreprise engage sa réputation et son avenir et donc l'évolution de son entreprise (mais cela est abordé dans la vulnérabilité prospective)

- Vulnérabilité : ⑥Sociale et relationnelle

Le chef d'entreprise doit supporter la tension liée à son métier, mais pas au détriment de son cadre familial ou de ses collaborateurs. Si entreprendre, c'est prendre des risques, manager c'est les contrôler. Or, dans une TPE, "tout repose sur une personne" qui doit connaître ses limites.

Une entreprise ne peut vivre en autarcie, sinon elle ne vendrait rien ! Elle est dans l'obligation de gérer des relations avec l'extérieur: gestion de son image, communication avec ses clients et ses fournisseurs.

De plus, les relations internes avec un nombre réduit de salariés (TPE) peuvent avoir des conséquences familiales (report des problèmes professionnels au niveau de l'entité "vie privée"). Le nombre restreint de salariés limite également l'effet de dilution des problèmes et peut induire par conséquence une concentration sur une ou quelques personnes.

La force d'une entreprise, surtout une TPE repose, *a priori*, beaucoup sur le relationnel qu'elle a avec son milieu extérieur. Pour cela, les relations internes doivent être gérées et le manager doit y consacrer du temps.

Cette vulnérabilité est fortement influencée par la "personnalité du manager". L'absence de délégation peut entraîner l'absence de prises d'initiatives de la part du personnel et donc un certain "immobilisme" au sein de l'entreprise et donc provoquer une mauvaise ambiance et également des risques de dysfonctionnement important en cas d'absence du dirigeant.

Cette vulnérabilité se décline de la façon suivante :

*relations internes : c'est à dire l'ensemble des relations entre les différents acteurs internes de l'entreprise (chef/salarié, salarié/salarié, salarié/chef) sans oublier les relations « familiales » qui sont également abordées dans la vulnérabilité organisationnelle-gestion des priorités.

*relations externes : analyse de l'image de l'entreprise et surtout des relations avec le monde extérieur permettant de se confronter à ses pairs et d'envisager des évolutions, voire des mutations ! La force d'anticipation est primordiale pour perdurer : il faut prendre la bonne décision au bon moment.

N'oublions pas que nous évaluons une TPE, ce qui induit dans de nombreux cas un cumul de fonctions pour une même personne. Une TPE est le reflet de son dirigeant, mais si cela peut paraître un atout, cela peut devenir un risque lors de la transmission par exemple.

Cumuler les fonctions permet de créer ; savoir déléguer et prendre des avis extérieurs peut favoriser la durabilité du système.

- Vulnérabilité : ⑦Organisationnelle

Cette vulnérabilité doit permettre d'apprécier les fonctions de chef d'entreprise et principalement de la gestion de ses différentes fonctions.

Il semble essentiel de regarder dans un premier temps comment sont définies les priorités (surtout orientées vers l'acte de production) et d'autre part, comment est géré l'administratif de l'entreprise.

On évalue le temps de travail (sa distribution), le temps consacré à la famille, aux autres activités (loisirs, informations etc.). Si le temps restant après le travail d'astreinte et le travail quotidien est égal à zéro: comment gère-t-on les pointes de travaux, le travail administratif et la prospection (recherche de nouveaux marchés, d'information) ?

Aussi, nous avons défini deux "sous vulnérabilités":

- la gestion des priorités : l'objectif étant de déterminer si le chef d'entreprise a du temps de "libre" pour prospecter (ce qui induit donc un lien avec la vulnérabilité ˆprospectives". Il paraît important de comprendre la charge de travail "primordial, d'astreinte, journalier, quotidien, saisonnier" et d'approcher s'il y a ou non délégation (soit à un salarié soit à un service))

- la gestion administrative : cette tâche peut éventuellement être déléguée (ex de la comptabilité car elle demande de la rigueur et des compétences spécifiques) .Par contre la déclaration PAC doit-elle être déléguée ? Dans cet item, il convient d'évaluer le temps attribué à la gestion de l'entreprise.

Face aux fluctuations actuelles des marchés, cette vulnérabilité revêt un rôle de plus en plus important. En effet, se dégager du temps pour rester informé, analyser les évènements pour pouvoir anticiper les actions à mettre en place sous-tend avoir du temps et les compétences bien sûr !

- Vulnérabilité : ⑧Prospectives

La façon dont le chef d'entreprise appréhende l'avenir de son activité semble un élément déterminant dans la durabilité du système. Cette vulnérabilité est fortement corrélée à la personnalité du chef d'entreprise. Plus on est apte à déterminer des tendances futuristes, plus on aura les capacités à profiter de ces opportunités.

Une analyse fine des tendances du marché, du goût des consommateurs, des évolutions "limitera" le risque de produire "ce qui ne se vend pas ou plus!"

, La personnalité du dirigeant unique impacte l'évolution de l'entreprise. La "valeur managériale de l'individu" a été évaluée dans la vulnérabilité organisationnelle, aussi cette vulnérabilité repose sur l'évolution et l'adaptation aux marchés et l'adéquation de l'entreprise (et donc de l'individu) à ce ou ces marchés. Il convient également de connaître les atouts et contraintes de sa petite région.

Cette vulnérabilité peut s'apprécier sur trois critères différents.

*situation et contexte de l'entreprise : ici on essaie d'évaluer la situation géographique de l'entreprise mais aussi la situation stratégique de l'entreprise dans sa filière. L'objectif étant d'apprécier l'adéquation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement et du contexte régional.

*évolution de l'entreprise et de l'individu : dans cet item, on évalue, la perception que le chef d'entreprise a de l'évolution de son entreprise ainsi que son évolution personnelle. C'est évaluer également la diversification des secteurs d'activités de l'entrepreneur et sa capacité à anticiper (à aller de l'avant)

*stratégie (marché-évolution du secteur d'activité). Ici, on apprécie les prospectives du secteur d'activité, de ses marchés et de sa clientèle. On est centré sur le cœur de l'entreprise. On est sur la recherche ou à l'écoute de marchés et non à « l'exécution du marché » qui lui est évaluée en vulnérabilité marché de l'entreprise.

Cet item permet d'apprécier la vision d'avenir de l'entreprise et ainsi d'envisager des évolutions notables. Cette vulnérabilité est extrêmement liée au profil de personnalité de l'agriculteur : un pessimiste a rarement le même point de vue qu'un optimiste

L'autoévaluation dans ce cas est difficile, l'auditeur externe est ici primordial pour cerner correctement cette vulnérabilité.

- Vulnérabilité : ⑨Patrimoniale (Lachaud, 2006)

Cette vulnérabilité se décompose en deux sous items :

*le patrimoine professionnel : qui constitue une garantie vis-à-vis des créanciers et des aléas. C'est une ressource ! Il faut définir si le patrimoine professionnel est une nécessité pour la production ou un moyen de protection et s'attarder sur la gestion des plus-values patrimoniales et leur utilisation. Un élément important est de déterminer si la transmission de ce patrimoine a été anticipée.

*le patrimoine privé : Ici, il convient d'évaluer la gestion et la transmission de ce patrimoine en tenant compte de l'âge de l'entreprise. Une jeune entreprise n'aura pas obligatoirement séparé son patrimoine privé du professionnel. Et la vulnérabilité doit s'analyser en fonction des stades de développement de ladite entreprise. Ici, il convient également de connaître la gestion de ce patrimoine en cas de décès.

Sur ces deux vulnérabilités, nous sommes dans la sphère privée du chef d'entreprise ce qui n'est pas forcément facile à aborder.

2. La grille d'évaluation

2.1 Basée sur l'analyse des risques

Si nous avons élaboré un questionnaire permettant d'appréhender une entreprise de façon globale, il reste à mettre en place un système de notation, afin de hiérarchiser les vulnérabilités. Nous avons considéré qu'une simple note ne pouvait pas permettre d'apprécier ces caractéristiques. Aussi, les vulnérabilités ont été considérées et évaluées comme des risques.

Un risque a deux composantes : la fréquence et la gravité (Barthélemy et Courrèges, 2004). La fréquence caractérise la probabilité de survenance du risque : Est-ce que ce risque a la probabilité

d'intervenir, très fréquemment ? ou très rarement ? Nous avons défini une échelle : allant d'exceptionnelle à très forte.

La gravité permet d'apprécier les impacts induits par le risque sur l'entreprise. Il a été défini quatre gravités, d'insignifiant à très important.

Quel est l'intérêt de procéder de cette façon?

Un risque grave mais qui a la probabilité de survenir une fois par génération ne peut pas avoir les mêmes conséquences qu'un risque insignifiant intervenant très fréquemment.

Ex : une maladie type grippe et un accident handicapant !

La grippe est un risque d'une gravité que nous pourrions qualifier d'insignifiante ou modérée (note 1 /2) mais avec une fréquence forte à très forte (note de 3 -4) soit un risque 8 au maximum.

L'accident handicapant est un risque avec une gravité de 4 (le maximum) et d'une fréquence exceptionnelle (note minimale 1), aussi nous avons un risque 4.

.

		Gravité			
Fréquence		1 Insignifiante	2 Modérée	3 Importante	4 Très Importante
	A Exceptionnelle				Accident handicapant
	B Rare				
	C Forte				
	D Très Forte		Grippe		

Figure 3: Grille d'évaluation d'une vulnérabilité

Cette méthode d'approche permet de relativiser les risques et insuffle une hiérarchisation dans les priorités.

Ici, on conseillerait de se vacciner (moyen de prévention), mais ne pas prendre de précautions (moyen de protection) pour limiter les accidents serait une hérésie.

D'une façon générale, la fréquence du risque peut être minimisée par des moyens de prévention (ex le vaccin) et la gravité par des moyens de protection (des garde-fous par exemple, pour limiter les chutes).

La note de risque (criticité) dépendra également du profil de personnalité de l'individu : un optimiste verra la grippe comme insignifiante, et un pessimiste peut envisager la grippe comme importante.

Dans notre approche, le chef d'entreprise et/ou l'auditeur note la vulnérabilité en fonction du questionnaire relatif audit item. (Chaque item s'accompagne de questions permettant d'apprécier l'étendue de la vulnérabilité, et le risque). Mais cette appréciation de risque reste aux mains des acteurs, à eux de noter correctement. Lorsque l'entretien se déroule avec un auditeur « expert », il peut guider la réflexion mais ne doit pas intervenir dans la notation de l'audité.

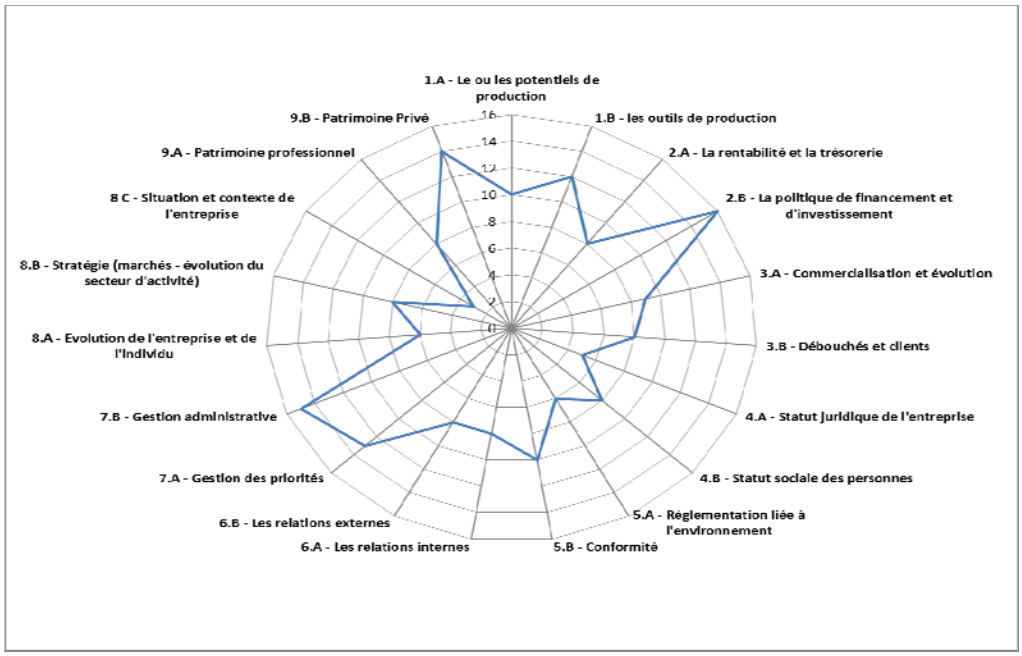


Figure 4 : Illustration de vulnérabilité pour une exploitation agricole.

Performance TPE permet de hiérarchiser les risques (vulnérabilité). Le radar de la Figure 4 montre globalement les vulnérabilités (la note la plus haute indiquant le risque le plus préoccupant) au moment de l'audit. Ici la politique d'investissement se révèle un risque important. Mais à l'heure actuelle ne serait ce pas les marchés de l'entreprise qui prévaudraient ?

Être conscient de ses vulnérabilités est déjà une avancée : cela peut permettre d'orienter des décisions stratégiques vis-à-vis de l'entreprise.

Ce choix dépend également de son seuil d'acceptabilité (Métayer et Hirsch, 2007 Ce dernier est propre à chacun, pour notre exemple avoir la grippe peut être acceptable si on est jeune, mais quand on est une personne plus âgée, est ce encore acceptable ?

2.2 RESULTATS DE L'ECHANTILLONNAGE

POUR TESTER NOTRE METHODE, DES AUDITS ONT ETE REALISES SUR UNE CINQUANTAINE D'EXPLOITATION, PRINCIPALEMENT DANS LES DEPARTEMENTS DU CHER ET DE LA NIEVRE.

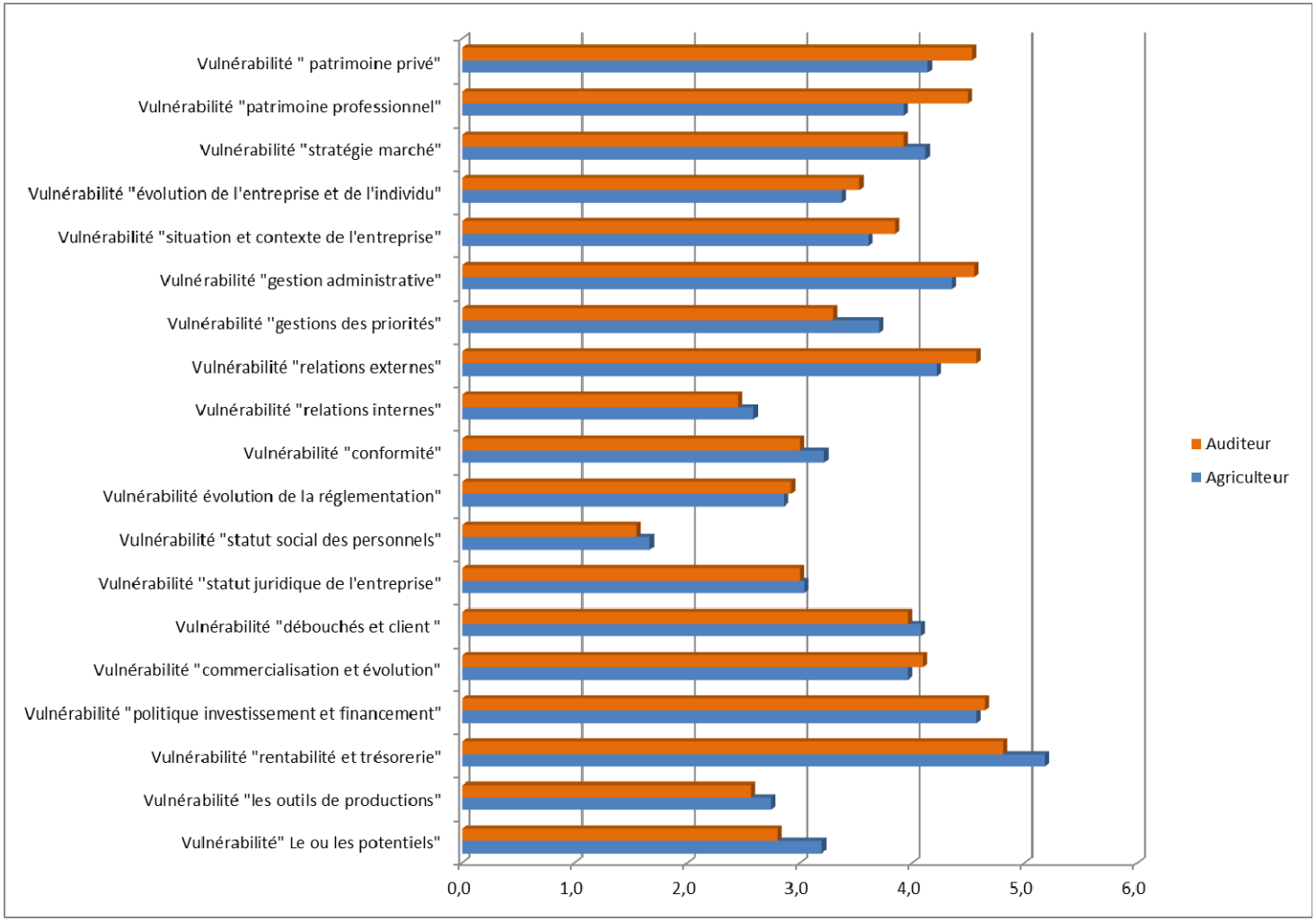


Figure 5 : Résultats globaux: chefs d'entreprise et auditeurs

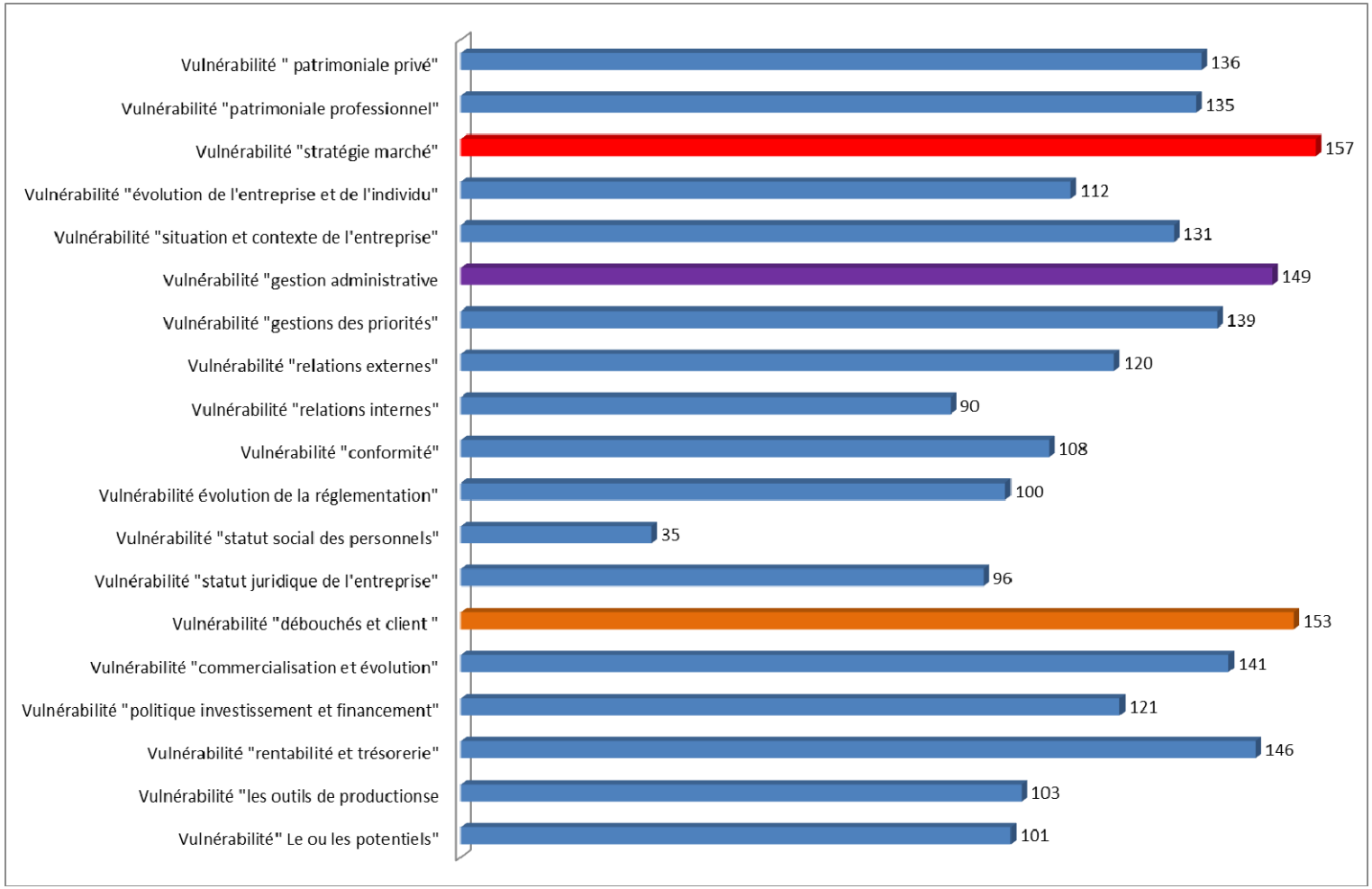
La première vulnérabilité des entreprises étudiées reste la vulnérabilité économique et financière avec en priorité la rentabilité/ trésorerie, puis vient la politique d'investissement, suivie de la gestion administrative et enfin les relations externes.

On peut remarquer que les notations réalisées par les agriculteurs et les auditeurs sont sensiblement les mêmes. Une distorsion existe sur la vulnérabilité patrimoniale et relations externes.

#

2.3 PAR DEPARTEMENT

- Pour le département du Cher



#

Figure 6 : Les résultats du Cher

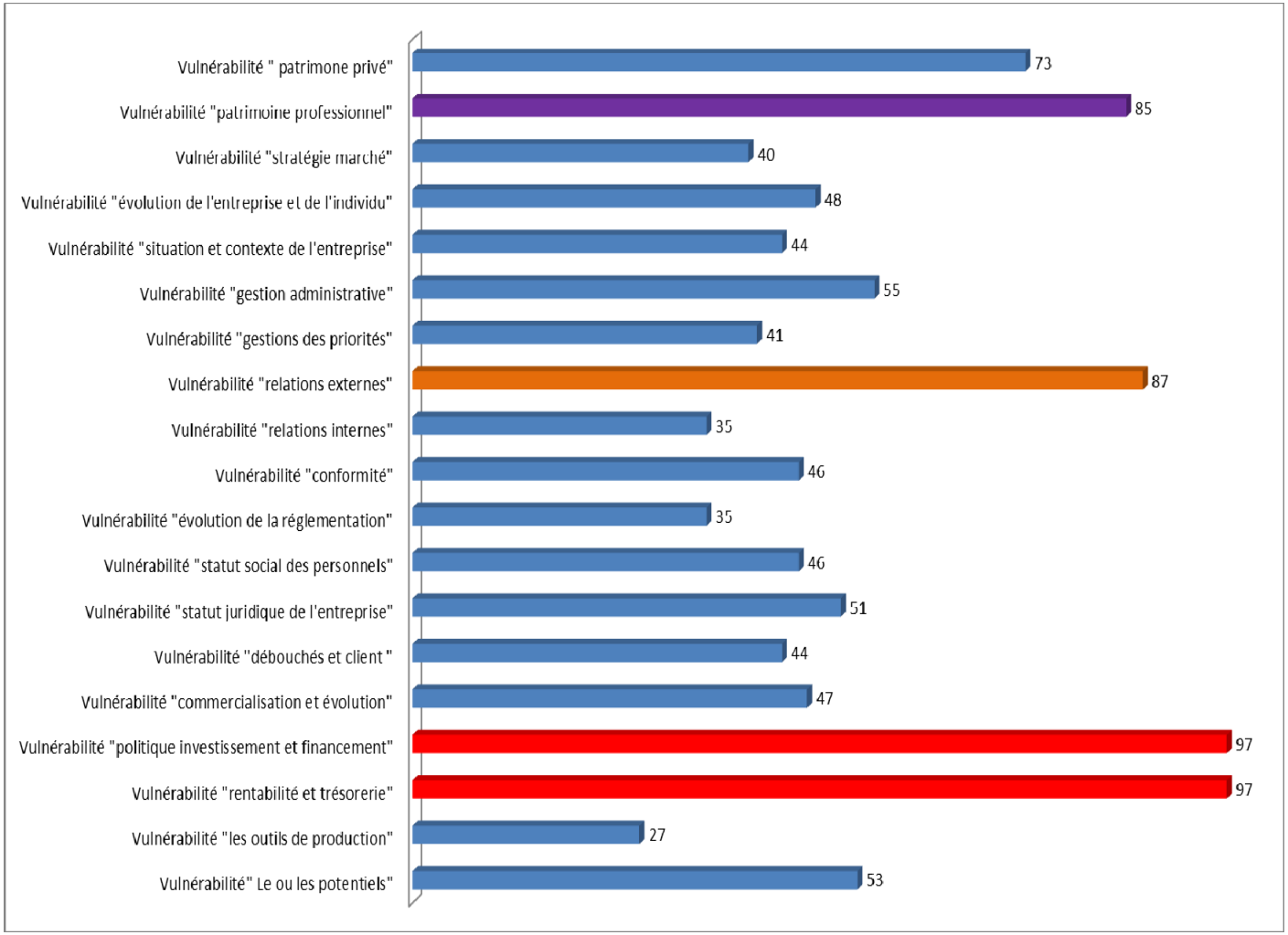
On peut constater que les entreprises du Cher sont sensibles aux marchés et aux débouchés mais la gestion administrative reste également une préoccupation importante.

Le département très productions végétales est en quête de stratégies commerciales qui pourraient limiter les effets de la fluctuation des prix (des céréales et des intrants).

#

#

- Pour le département de la Nièvre



#

Figure 7 : Les résultats de la Nièvre

Ici, on peut constater une divergence entre les deux départements, le Cher étant plus orienté vers la polyculture, et la Nièvre vers l'élevage. On peut remarquer que la vulnérabilité « économique et financement » prédomine mais il convient de se souvenir que ces audits ont été réalisés en 2010, année où les cours de la viande étaient relativement faibles.

Par contre, il faut souligner que l'échantillon de la Nièvre est essentiellement constitué de personnes ayant entre 30 et 50 ans : la technique est dominée, les problématiques économiques et financières sont prioritaires, par contre la gestion du patrimoine devient une préoccupation.

- Pour les chefs d'entreprise de plus de 40 ans

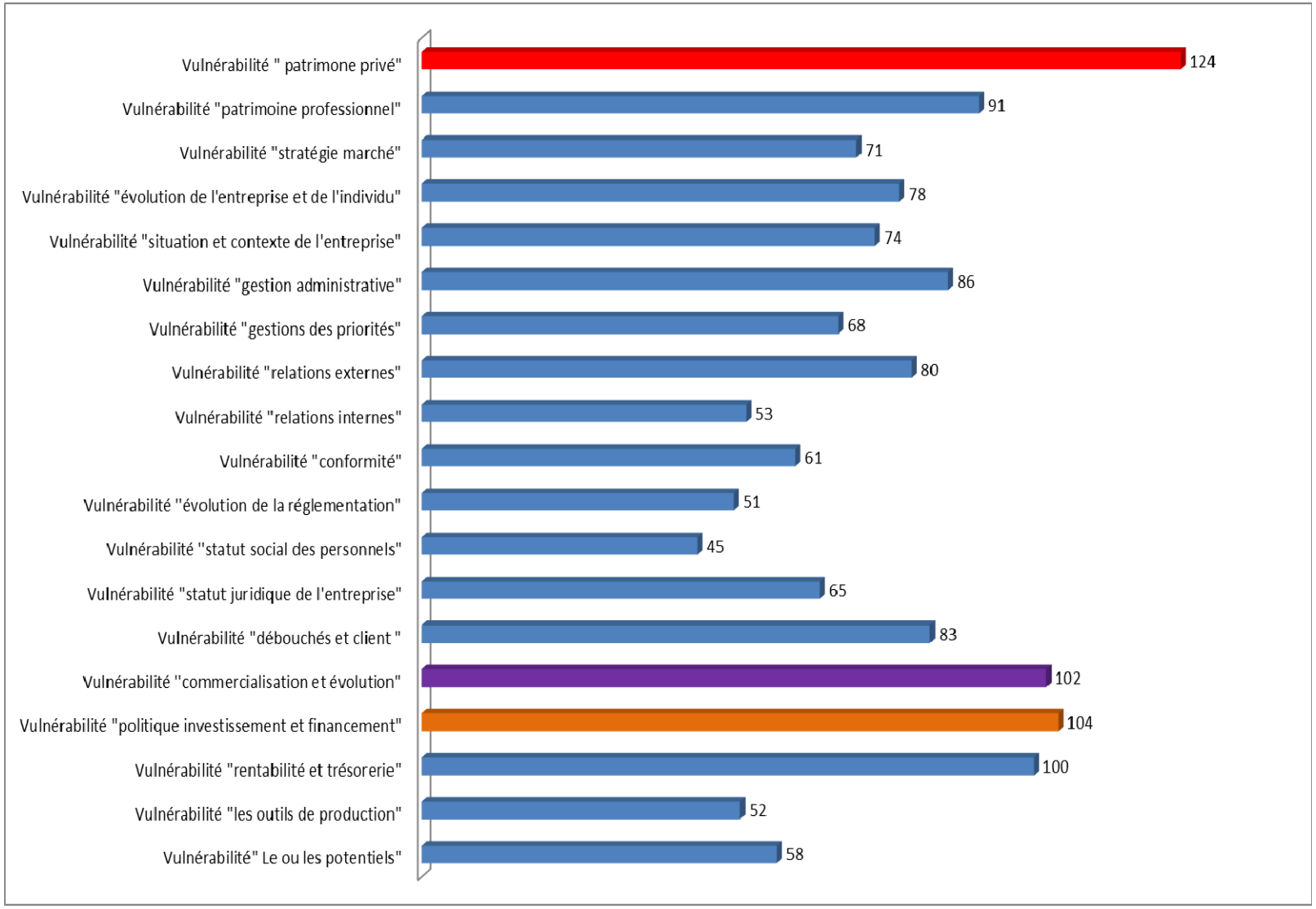


Figure 8 : Résultats des chefs d'entreprise de plus de 40 ans

Ici, la vulnérabilité la plus importante est la constitution ou la création d'un patrimoine privé. Elle est étroitement liée au potentiel de financement et aux stratégies fiscales mises en place. La production n'est plus une préoccupation, mais les débouchés et la commercialisation demeurent un risque à ne pas négliger.

✓ Suivant les personnalités *:*

Les optimistes.

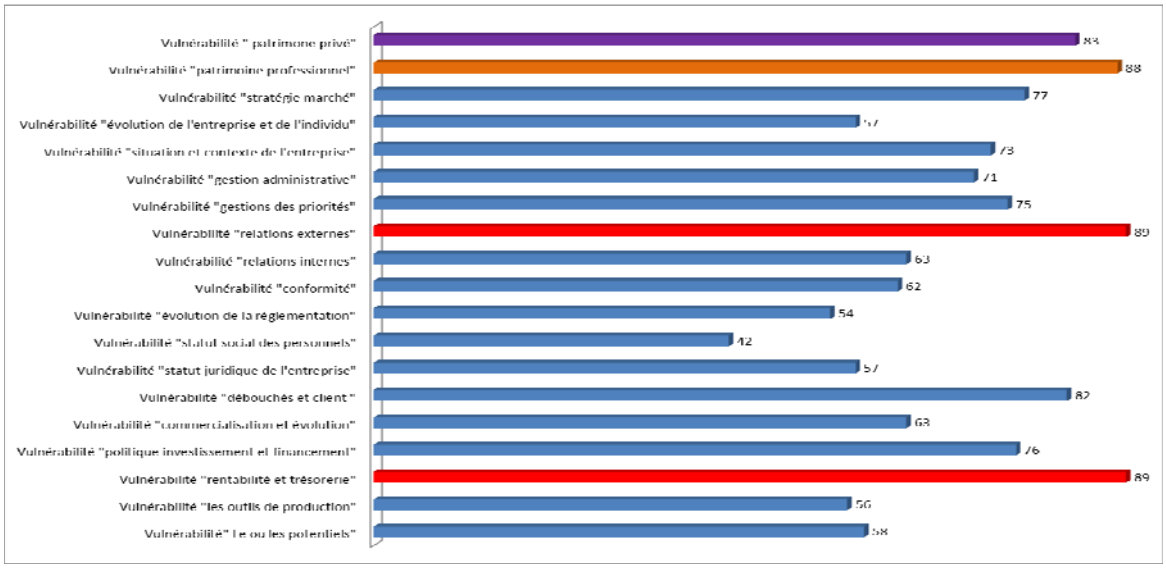


Figure 9 : Les optimistes

Les pessimistes.

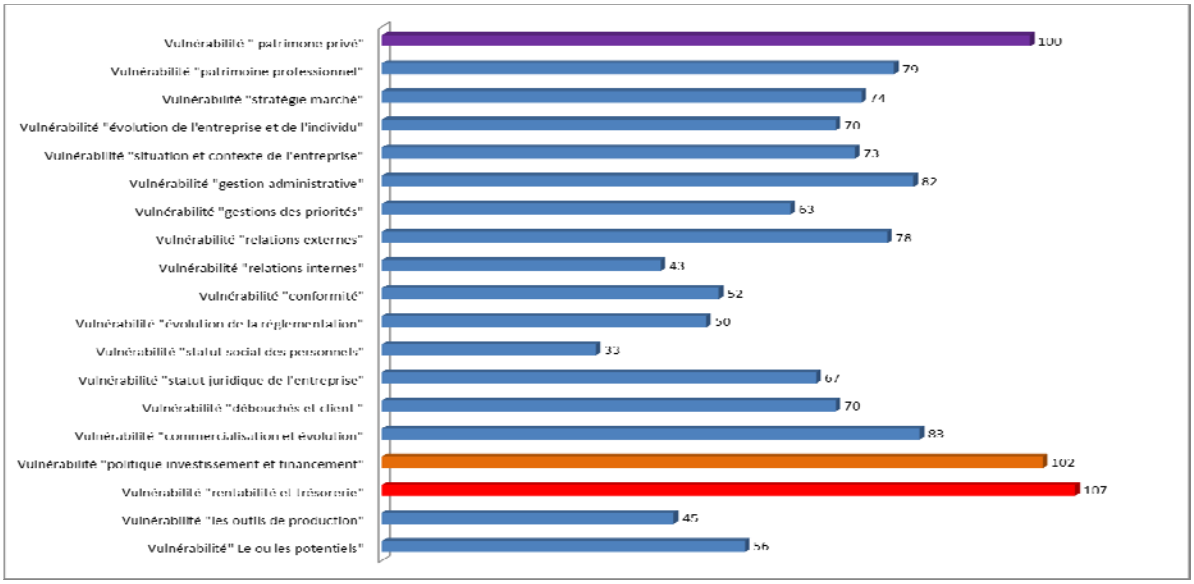


Figure 10 : Les pessimistes

Que l'on soit optimiste ou pessimiste, la principale préoccupation reste la rentabilité et la trésorerie (en 2012, avec des cours plus soutenus, est-ce que ces vulnérabilités seraient encore en tête ?). Par contre, des différences apparaissent par la suite, les pessimistes se posent plus de questions sur la politique d'investissement tandis que les optimistes s'interrogent sur les relations externes (Figures 9 et 10).

Cette première analyse nous permet de démontrer que les agriculteurs audités sont préoccupés par :

- la vulnérabilité économique et financière (trésorerie et rentabilité),
- la vulnérabilité organisationnelle (gestion administrative),

- la vulnérabilité patrimoniale (patrimoine privé et professionnel),
- la vulnérabilité marchés de l'entreprise (commercialisation et évolution).

Cet état est voué à évoluer suivant la conjoncture mais commercialisation et rentabilité sont généralement corrélées : si on améliore sa commercialisation, on devrait augmenter sa valeur ajoutée et donc sa rentabilité. Pour améliorer sa rentabilité, il convient de gérer au mieux ses investissements et la mise en marché de ses produits : la trésorerie est l'élément incontournable pour assurer la viabilité, la durabilité et le développement de l'entreprise.

Avec une approche entrepreneuriale, la gestion du temps devient un élément incontournable. Les entreprises agricoles sont fortement consommatrices de temps. Il convient donc de savoir planifier et prioriser son temps et ainsi améliorer son efficience.

De plus, la réglementation impose des passages incontournables qui peuvent être graves de conséquences, s'ils sont mal gérés.

Conclusion

Le diagnostic interactif des vulnérabilités est un outil qui révèle les points qui nécessitent une attention particulière. Cette photo permet de fixer des repères et de se donner des objectifs et des priorités. Pour que l'outil soit le plus efficient possible, il doit être cyclique, une visite annuelle ou bisannuelle serait un rythme intéressant.

De plus, l'entretien, basé sur une durée théorique de deux heures, joue souvent les prolongations. Et les chefs d'entreprise réticents au départ, finissent par valider cet échange qui leur demande de se positionner sur diverses facettes de leur entreprise et leur impose de prendre le temps d'analyser leur système dans sa globalité.

Ce projet démontre qu'il est nécessaire pour diriger ou conseiller de maîtriser de nombreuses compétences : techniques, économiques, fiscales, commerciales, sociales, juridiques, organisationnelles, patrimoniales etc. La segmentation de ces compétences peut entraîner des dérives sur la durabilité de l'entreprise. La poly-compétence est une base de la réussite des entreprises même si la spécialisation reste une voie possible mais elle peut se révéler un point de rupture face aux fluctuations actuelles.

Les chefs d'entreprises et/ou les conseillers d'entreprise doivent être sensibilisés à toutes ces vulnérabilités qui conduisent à la pérennité de l'entreprise. Un élément difficile à juger et à cadrer restera la personnalité du chef d'entreprise qui est le seul à prendre la décision et à en assumer les conséquences.

Cet outil disponible sur le site du CFPPA de Bourges (www .cfppa18.info) permet un autodiagnostic mais on perd l'interactivité avec un auditeur expérimenté. Par contre, prendre du temps pour analyser son exploitation et hiérarchiser les priorités de traitement est bien du ressort d'un chef d'entreprise. Par ce biais l'efficacité économique, environnementale et sociale devrait être améliorée. L'amélioration des exploitations agricoles passe également par une approche globale qui sous-tend des avancées plus lentes mais plus durable.

Si entreprendre, c'est prendre des risques, la gestion des risques devient une priorité : Choisir relève d'un défi.

Références bibliographiques

Barthélemy B., Courrèges P., 2004. Gestion des risques – Méthodes d'optimisation globale. Édition d'Organisation, Paris, 471 p.

Carles R., 1999. Audit et gestion de l'entreprise agricole. Éditions France Agricole, Paris, 254 p.

Cornu P., 2004. Entreprise agricole et optimisation fiscale. Éditions France Agricole, Paris, 254 p.

Gain M.-O., 2005. L'exploitant agricole et le droit. LITEC, Paris, 175 p.

Gain M.-O., 2011. Le droit rural, l'exploitant agricole et les terres. LITEC, Paris, 259 p.

Gaudin M., Jaffrès C., Réthoré A., 2011. Gestion de l'exploitation agricole. TEC&DOC, Paris, 391 p.

Gaultier-Gaillard S., Louisot J.-P., 2004. Diagnostic des risques AFNOR, La Plaine Saint Denis, 203 p.

Lachaud J., 2006. Le dico baux ruraux et sociétés d'exploitation agricoles. Edilaix, 180 p.

Lachaud J., Manteau L., 2006. Les sociétés en agriculture. Editions France Agricole, Paris, 411 p.

Le Bissonnais J., 2003. Management des risques dans la conduite de projets. AFNOR, La Plaine Saint Denis, 54 p.

Métayer Y., Hirsch L., 2007. Premiers pas dans le management des risques. AFNOR, La Plaine Saint Denis, 135 p.

Poullain I., Lespy F., 2005. Gestion des risques et de la qualité. LAMARRE, Rueil-Malmaison, 139 p.

Varennes F., 2010. Cotisations et prestations sociales des entreprises agricoles. IPSO FACTO, 334 p.

Pour en savoir plus

Audier J., 2005. Droit Rural. DALLOZ, Paris, 117 p.

Bihr P., 2006. Droit civil général. DALLOZ, Paris, 289 p.

Louisot J-P., Gaultier-Gaillard S., 2004. Diagnostic des risques : identifier, analyser et cartographier les vulnérabilités. AFNOR, La Plaine Saint Denis, 203 p.

Louisot J.-P., 2005. 100 questions pour comprendre et agir : Gestion des risques. AFNOR, La Plaine Saint Denis, 266 p.

Louisot J.-P., Gaultier-Gaillard S., 2007. Diagnostic des risques. AFNOR, La Plaine Saint Denis, 230 p.

Le Ray J., 2006. Gérer les risques Pourquoi ? Comment ? AFNOR, La Plaine Saint Denis, 392 p.