

Cultiver les valeurs de son entreprise

Pour ses 30 ans, déterminé dans sa mission de conseil stratégique aux Entreprises agricoles, le cabinet Optimes a réuni à Toulouse le 4 mars 2020 plus d'une centaine de professionnels autour du thème « Les Valeurs de l'Entreprise agricole : élargir le champ des possibles ».

'objectif de cette journée : rechercher, qualifier puis illustrer les sources de valéurs créées dans les territoires par des entrepreneurs, acteurs d'une stratégie mûrie visant à délivrer des produits reconnus et positivement appréciés par le consommateur. Illustrées l'après-midi par les témoignages de neuf dirigeants d'entreprises de production, de transformation, de dimension familiale ou collective, ces démarches très volontaires ont confirmé toute la complexité du positionnement sociétal de l'activité productrice agricole. Tous ont mis en avant la prégnance des réglementations et l'impérative anticipation, notamment pour permettre la valorisation de toutes les composantes incorporelles de l'Entreprise.

Une démarche méthodologique inspirée du conseil de crise

Depuis plusieurs années, Optimes a développé un conseil libéral et spécialisé auprès des dirigeants d'entreprises agricoles pour leur permettre de maîtriser la réussite de leurs objectifs et conserver leur autonomie de décision. Fondées sur l'approche globale de la création de valeur, les méthodes de conseil ont été initialement développées pour favoriser le retournement de rentabilité d'entreprises en difficultés; le cabinet Optimes est devenu une référence nationale en la matière. Constatant la persistance de la perte de valeur des grandes filières agricoles,



Claude DOMENGET (à gauche), expert foncier et agricole honoraire, gérant fondateur du cabinet Optimes, cabinet de conseil aux Entreprises agricoles et agroalimentaires depuis 1989. Guillaume FAVOREU, expert foncier et agricole, associé SCP OPTIMES, expert inscrit près la Cour d'appel de Toulouse en Économie Agricole.

Retrouvez les présentations sous format audio de cette lournée organisée en partenariat avec l'école d'ingénieurs de Purpan et le cabinet d'avocat Nonnon-Faivre sur http://optimes.fr/ 30-ans

ces mêmes méthodes ont été progressivement appliquées à la détection de nouvelles sources de valeurs et à leur organisation pérenne jusqu'à la transmission de l'entreprise. En 2017, nous avions contribué à la publication collective de Saf agr'iDées « 150 idées pour la réussite de nos agricultures » (1) par une proposition qui visait à favoriser l'évolution des entreprises agricoles des zones intermédiaires sous le titre « Mettre en œuvre une action de valorisation de l'agriculture intermédiaire ».

Prendre des décisions dans un contexte en mutation permanente...

Dès l'ouverture de cette journée du 4 mars 2020, l'intelligence humaine a été célébrée. Éric Latge, directeur général de l'école d'ingénieurs de Purpan, constatait : « aujourd'hui l'Entreprise doit prendre des décisions alors même que l'Intelligence Artificielle (IA) n'arrive pas à donner les bonnes réponses ». Jean Harzig (rédacteur en chef de Végétable) renchérissait : « Toutes nos actions doivent sans cesse être revisitées, repensées, repositionnées. Pour ma part, je considère que c'est la vocation même de la vie ; le jour où nous ne sommes plus dans cette remise en cause, dans cet examen permanent de notre engagement,

de notre positionnement, je crois que nous ne sommes plus vraiment vivant ». Trois chercheurs du département Sciences économiques et sociales de l'EI PURPAN ont mis en évidence l'actualité sociologique, géographique et économique de l'activité agricole dans le but d'identifier les Valeurs percues par l'ensemble de la société : Selon Alexis Annes, si l'activité agricole retient l'attention des médias c'est trop souvent par les difficultés des petites exploitations familiales (par exemple « Petit paysan » ou encore « Au nom de la Terre »). La représentation de ce type d'agriculteur est très prégnante mais trop réductrice. Un tiers des néo-agriculteurs gardent une activité en parallèle.

Pour Julien Frayssignes, depuis 2010 une entreprise agricole sur deux est axée sur des pratiques de valeur ajoutée avec des signes de qualité ou des activités de transformation. La montée du local est une tendance forte avec de nouvelles façons de vendre (drive fermier, casiers automatiques...) et les collectivités développent des stratégies de rapprochement producteurconsommateur dans le cadre de Projets Alimentaires Territoriaux. Enfin pour Hichem Amichi la valeur de l'Entreprise agricole s'inscrit désormais autour de valeurs fortes que sont le durable, le vivable, le viable, le social et le transmissible. Des outils pertinents pour valoriser et transmettre l'Entreprise Agricole... Pour autant, la quantification de ces valeurs incorporelles de l'entreprise agricole demeure encore un exercice trop marginal, la transmission se

Des outils pertinents pour valoriser et transmettre l'Entreprise Agricole...

limitant aux seules valeurs corporelles.

Patrice Laborde et Patrice Dando, experts-comptables, ont présenté les différentes méthodes classiques (méthode patrimoniale, méthodes économiques, méthodes mixtes) permettant de déterminer la valeur de l'entreprise. Alain Nonnon, avocat et Édouard Duguet, responsable marché agricole CIC Sud-Ouest, ont pour leur part exposé les outils juridiques et financiers existants pour préserver et transmettre les valeurs

Optimes a développé une méthode originale d'appréhension des Valeurs de l'Entreprise agricole

> de l'Entreprise agricole, y compris les valeurs incorporelles. Maître Nonnon a insisté sur les freins juridiques et parfois dogmatiques encore trop présents dans la profession agricole, avant de rappeler et détailler le puissant intérêt du fonds agricole pour valoriser et transmettre son entreprise.

... Mais il reste encore à innover dans l'approche des valeurs!

Optimes s'est attaché à préciser des méthodes spécifiques utilisées permettant de prendre en compte les particularités de l'entreprise agricole (méthode VEA Experts du Nord notamment). La détermination de l'EBE potentiel de l'entreprise, la valorisation des incorporels et la prise en compte des différents risques de l'entreprise (risque production, risque structure, risque commercial, etc.) constituent dans ces méthodes l'enjeu principal de la valorisation de l'entreprise. Mais à notre sens ces méthodes demeurent insatisfaisantes pour appréhender l'ensemble des valeurs cachées et émergentes de l'Entreprise, et intégrer celles-ci dans l'appréciation de l'Entreprise.

Face à ce constat Optimes accorde depuis plusieurs années une importance accrue à l'ensemble de ces valeurs qu'elles soient positives ou négatives! L'enjeu demeure d'un côté de mettre en évidence et préserver les valeurs positives, et de l'autre d'identifier les valeurs négatives pour, lorsque l'on prépare une transmission par exemple, travailler sur ses « faiblesses » et rechercher une solution d'amélioration. Notre cabinet a développé une méthode originale d'appréhension de ces valeurs : elle se fonde sur un audit global préalable, basé sur le principe de l'approche systémique. Il englobe notamment un travail approfondi sur les incorporels de l'Entreprise.

Lorsqu'il s'agit d'anticiper une transaction (par exemple une transmission de l'Entreprise), cet audit aboutit à un plan d'action présenté et discuté avec le dirigeant d'entreprise afin d'optimiser la valorisation globale.

Souvent l'enjeu nécessite de s'appuyer sur l'environnement direct de l'entreprise, et de prendre soin de favoriser la cohérence globale des différentes activités, du potentiel de production, de l'environnement et particulièrement des qualités humaines en présence!

Claude Domenget et Guillaume Favoreu

Outre le conseil stratégique aux entreprises de production, de mise en marché et de transformation agricole, le cabinet Optimes effectue des missions de gestion de projet, conseil de crise, accompagnement et transmission et aide à la négociation économique.

Note

(1) Contribution de Claude Domenget à l'ouvrage « 150 idées pour la réussite de nos agricultures », édité par Saf agr'iDées en juin 2017, dans la thématique : « Produire mieux, produire plus », page 141: www.agridees.com/jour-idee-mettreoeuvre-action-de-valorisation-de-lagriculture-intermediaire