

Les capacités d'adaptation d'une entreprise en situation de crise

Comment prendre LA bonne décision dans un contexte incertain de crise ?

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. Même en situation de crise, il est important de prendre un minimum de temps pour échanger, par exemple avec les partenaires en qui vous avez confiance et qui connaissent votre entreprise.

Mais dans un contexte chaotique, il faut accepter que ce point de vue soit incomplet. Analyser ne suffit pas à prendre une décision : il est plus facile de s'orienter quand on sait où l'on va, donc lorsqu'on a défini sa stratégie.

En ce sens, la prise de décision dépend des volontés, des valeurs, de la motivation du chef d'entreprise. 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 définir la stratégie de l'exploitation ?

Définir une stratégie, c'est savoir où je veux aller. La stratégie décrit le chemin à prendre pour atteindre un objectif et rendre pérenne l'entreprise. Elle tient compte des valeurs du (ou des) chef(s) d'entreprise. Elle se décline en objectifs et plans d'actions.

Il est important de la formaliser par écrit, surtout à plusieurs, afin qu'elle soit partagée par tous. Cette formalisation par l'écrit passe par un accompagnement extérieur ; vos conseillers Cerfrance peuvent vous accompagner dans cette réflexion.

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

Quand on utilise un GPS pour aller à une destination (objectif, but), il faut en premier lieu savoir où je veux aller précisément (Où ?).

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 définis me permet d'atteindre mon objectif même si je dois changer de trajet du fait d'un obstacle sur la route.

Quelles sont les clés de la réussite pour se lancer dans les circuits courts ?

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.

Avez-vous des exemples d'actions collectives mise en œuvre pour se sortir de la crise ?

Plusieurs exemples peuvent être cités en production laitière : au cours de la crise sanitaire actuelle, l'incitation de l'interprofession ou de certaines AOP à réduire la production laitière au printemps dernier pour éviter un pic de production qui aurait pu être difficile à écouler ; et en parallèle les actions mises en œuvre en ce sens par les producteurs (tarissement plus précoce, réduction de la quantité de concentré distribuée...).

Autre exemple : suite à la crise de 2016, l'organisation de certains producteurs pour lancer le lait "C'est qui le patron ?", leur permettant, en respectant un cahier des charges défini par les consommateurs, de bénéficier d'une juste rémunération de leur travail.

A ce jour, avez-vous pu mesurer l'impact économique des circuits courts dans les chiffres d'affaires des exploitations ?

Il est trop tôt pour mesurer tout l'effet de la crise sanitaire dans les comptabilités que nous établissons.

Les retours que nous font nos clients sont variés, selon les circuits de vente pratiqués. En règle générale, les producteurs en circuits courts ont été impactés positivement par le premier confinement, marqué par un engouement des consommateurs pour les circuits courts. Les chiffres d'affaires ont ainsi progressé pendant cette période.

Toutefois, cela a souvent supposé, pour les producteurs, de se réorganiser, avec des circuits de ventes adaptés aux contraintes des consommateurs (Drives fermiers, Ruche qui dit oui, livraisons à domicile...).

Dans l'urgence, on a vu émerger des initiatives intéressantes : e-boutique, livraisons groupées, rassemblement de producteurs pour vendre sur une exploitation bien située, sur un parking de grande surface...

Après le confinement, il y a eu un retour à la normale. Les paniers moyens ont diminué mais certains nouveaux clients ont pu être fidélisés.

Après cet engouement, il faut prendre le temps du bilan : faut-il garder les nouveaux modes de vente ? les nouveaux produits ou services sont-ils rentables ? les réglementations sont-elles respectées (chaîne du froid, accueil du public, information sur les prix...) ?

Quel est l'intérêt d'un exercice de crise ? Pouvez-vous nous en donner un exemple en agriculture ?

Un exercice de gestion de crise est un exercice de simulation permettant de tester l'efficacité du scénario envisagé pour faire face à une crise et d'en identifier les faiblesses dans une démarche d'amélioration continue.

Il est important pour une entreprise d'en réaliser, car chaque entreprise ayant ses spécificités, il n'existe pas de scénario de gestion de crise unique, applicable à toutes les entreprises.

La réalisation d'exercices de gestion permet de développer, au sein des équipes, une culture de gestion des risques et renforce la confiance dans l'entreprise.

A titre d'exemple, on peut citer les exercices de gestion de crise réalisés dans le cadre de la grippe aviaire.

Ces exercices impliquent toute la filière, de l'élevage jusqu'aux autorités administratives. Leur objectif est de tester la réactivité et la communication interservices.