

# MANAGEMENT ET GESTION DES ENTREPRISES (ÉPREUVE n° 299)

ANNÉE 2015

Épreuve conçue par HEC Paris

Voie économique et commerciale

## 1. Présentation de l'épreuve

L'épreuve consiste en un problème de management et de gestion basé sur une situation d'entreprise. Cette année, le sujet portait sur une entreprise de conseil, spécialisée dans les systèmes d'information d'entreprises du secteur de l'agriculture. Le dirigeant de l'entreprise désire faire évoluer son offre, améliorer la qualité de ses services tout en maintenant ses performances et en consolidant sa notoriété sur ses différentes activités.

Cela permettait de demander aux étudiants de réfléchir sur la pertinence des choix stratégiques de l'entreprise ainsi que sur la nécessaire adaptation des ressources humaines aux nouveaux besoins. Une étude du développement d'une activité « logiciel en mode Saas » envisagé par cette entreprise était demandée ce qui nécessitait notamment une analyse financière.

Le sujet présentait :

- un contexte permettant d'identifier les caractéristiques de l'entreprise et de son marché,
- trois dossiers indépendants,
- des annexes regroupant les différentes informations utiles à l'étude.

Les questions peuvent être classées en deux catégories : des questions nécessitant la mise en œuvre de techniques de gestion (auxquelles sont associées des propositions et calculs d'indicateurs sociaux et financiers, un calcul de seuil de rentabilité) et des questions à vocation rédactionnelle visant à produire une analyse à partir des résultats obtenus ou des informations mises à disposition des candidats.

Les réponses attendues sollicitent une bonne maîtrise des méthodes et techniques de gestion appliquées avec pertinence à des situations concrètes et des qualités d'ordre rédactionnel et analytique.

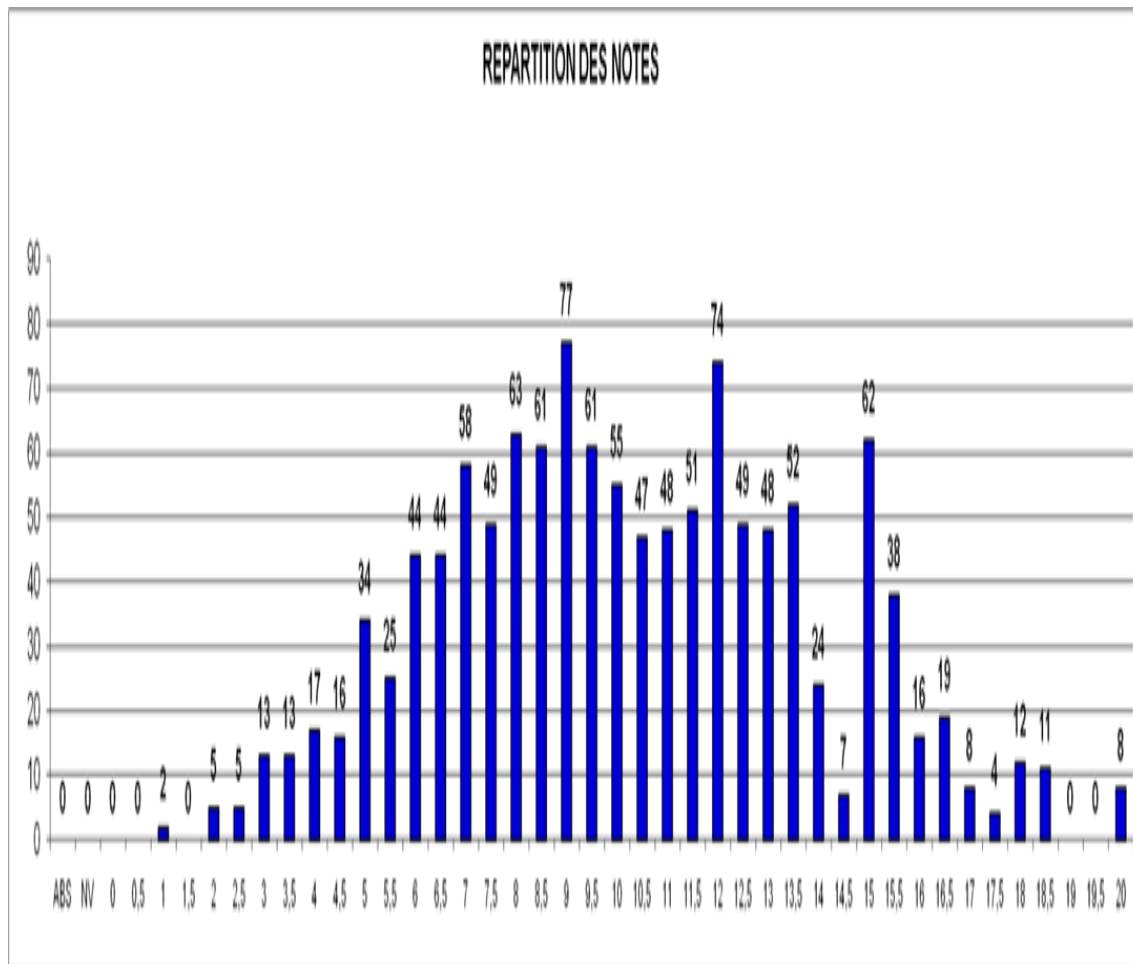
Si les dossiers sont indépendants, il est pourtant fortement conseillé de commencer par le premier dossier, puisqu'il permet de comprendre le contexte et de produire des éléments d'analyse qui pourront être réinvestis dans la rédaction de réponses des dossiers suivants et l'enrichir.

## 2. Commentaires du jury.

Pour la session 2015, **1 220 copies** ont été corrigées (1143 en 2014, soit + 6,7 % de candidats).

Les notes obtenues vont de 0,5 à 20 avec une **moyenne de 10,22** et un **écart-type de 3,66**.

La moyenne augmente par rapport à l'année dernière (9,6 en 2014) et le nombre de notes supérieures ou égales à 15 augmente (178 copies contre 133 en 2014).



178 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 15, soit 14,6 %  
 432 candidats obtiennent une note supérieure ou égale à 12, soit 35,4 %

**Dans une première catégorie**, nous trouvons de **très bonnes copies** pour lesquelles les candidats ont su gérer et aborder l'ensemble des dossiers grâce à une bonne maîtrise du temps lors de l'épreuve. Aucun dossier n'a été négligé. Un certain temps semble avoir été consacré aux calculs demandés et ces calculs sont justifiés.

Les termes clés sont définis et les applications concrètes des concepts au cas du groupe Agriconseil sont pertinentes.

Les documents sont utilisés et non paraphrasés notamment dans les questions non calculatoires. Une véritable analyse critique est faite.

En termes de forme, les candidats proposent une analyse structurée et une rédaction soignée.

**Dans une deuxième catégorie**, nous rencontrons **des candidats qui ont traité partiellement le sujet**. Un dossier sur les trois n'a pas été terminé et cela concerne très souvent les questions 5 et 6 du 3<sup>ème</sup> dossier portant sur le niveau critique de la nouvelle activité et les risques que cette nouvelle activité induisait.

Ces candidats n'ont pas toujours défini les termes managériaux et le vocabulaire utilisé est parfois approximatif.

**Dans une troisième catégorie**, nous trouvons des candidats dont **les copies se caractérisent par certaines défaillances**. Le sujet a été traité de manière partielle. Les parties calculatoires ne sont parfois pas abordées.

Souvent les termes ne sont pas définis, les annexes sont paraphrasées et certains développements sont hors sujet.

Le jury remarque également de grandes imprécisions dans le vocabulaire utilisé et parfois des maladresses de rédaction.

**Dans une quatrième catégorie**, nous trouvons des copies qui **ne respectent pas les exigences de l'épreuve**. Les candidats ont fait un traitement très partiel du sujet (souvent la 3<sup>ème</sup> partie n'est pas du tout abordée), des imprécisions dans le vocabulaire utilisé sont constatées, les textes sont paraphrasés, des nombreuses maladresses de rédaction apparaissent et de nombreux développements sont hors sujet.

**D'une façon générale, il paraît essentiel de rappeler les points suivants :**

L'étude de cas nécessite de la part des candidats la capacité à mettre en œuvre des outils suggérés ou qu'ils ont à choisir en fonction de leur pertinence dans un contexte donné. De fait les résultats obtenus par l'utilisation de techniques de gestion doivent être interprétés **en référence à ce contexte** ; autrement dit, une étude de cas n'est pas une suite d'exercices, mais bien un ensemble cohérent structuré en dossiers certes indépendants, mais dont l'analyse sera enrichie par une compréhension du contexte et notamment du premier dossier.

La gestion du temps est un élément essentiel de l'épreuve. Nombreux sont les candidats qui ont traité un ou deux dossiers (en proposant des développements inutiles voire hors-sujet eu égard aux questions posées). Les candidats ont effectué ces développements au détriment de tous les autres dossiers se privant ainsi de points précieux.

En termes de forme, certains candidats utilisent des abréviations non acceptables (parfois dès la première phrase de la copie) notamment pour le terme « d'entreprises ».

Quant à la présentation sous forme de tableau, elle peut être intéressante mais il ne faut pas en abuser et cela ne dispense pas les candidats de rédiger.

Nous rappelons que le sujet est susceptible de couvrir l'ensemble des modules du programme.

Les correcteurs cherchent à apprécier :

- la capacité à bien appréhender le contexte et à hiérarchiser l'information ;
- la rigueur de la démarche dans le traitement des questions et dans l'utilisation des méthodes et techniques de gestion ;
- la clarté dans la justification des résultats présentés et des indicateurs proposés ;
- la pertinence et le réalisme, par rapport au contexte, des solutions préconisées ;
- les efforts de structuration et de présentation des réponses ;
- les qualités rédactionnelles et de présentation générale du travail.

## AGRICONSEIL – éléments de correction

### 1. Les axes stratégiques du groupe Agriconseil

#### 1.1 Finalités et les domaines d'activité stratégique (DAS) du groupe Agriconseil.

DAS = *activités de l'entreprise qui satisfont des besoins, cible choisie, mêmes compétences technologiques et commerciales*. 3 DAS : informatique, presse et media, technologique  
Finalité = raison d'être de l'entreprise (économique, sociale et sociétale). Développement, pérennité, profits, technologies comme facteur de progression durable, démocratiser l'informatique pour professions agricoles.

#### 1.2 Étapes du développement (direction, modalités et voies de développement) et pertinence des choix

Direction de la croissance : diversification concentrique des activités, débuts avec logiciels agricoles (80) puis média en lien avec monde agricole (90), le marketing direct (2000) enfin presse dans les années 2010. GPS (00)

Modalités de développement : croissance interne à 2 chiffres, qui se poursuit aujourd'hui et, ensuite externe (00)

Voie de développement : Internationalisation de l'entreprise (90). Europe, Amérique du nord, Maroc, Roumanie.

#### 1.3 Conséquences de l'acquisition d'Agricola sur la structure organisationnelle et le SI du groupe Agriconseil

SO = *moyens pour assurer une division et une coordination des tâches et des activités afin d'orienter les comportements des membres de l'organisation dans le sens voulu*.

Modification de la stratégie ==> changement de structure (Chandler), renforce sa diversification donc structure multidivisionnelle, cependant diversification mise en œuvre depuis quelques années, donc la structure ne sera peut-être pas modifiée radicalement.

Achat accroît la taille de l'organisation ce qui peut avoir des conséquences sur la formalisation de la structure (théories de la contingence structurelle [à valoriser]).

SI = *ensemble des éléments, humains, organisationnels et technologiques, qui participent à la gestion, au stockage, au traitement et à la diffusion de l'information au sein d'une organisation*

L'arrivée d'une nouvelle entreprise a des conséquences sur l'intégration des informations relatives au groupe : concilier les outils logiciels métiers des 2 entités, le reporting, refonte des droits d'accès (sécurité Cf. exemple de TV5 Monde).

Les défis à relever : augmentation du risque sur la sécurité du SI, croissance du périmètre d'activités « numériques » de l'organisation (plus d'utilisateurs, plus d'équipements, plus de stockage), gestion des coûts du SI en proposant des mutualisations.

Solutions : Mutualiser les infrastructures pour faire des économies ? Homogénéiser les outils pour faire acquérir des bonnes pratiques ? Conserver les éléments multiples pour garder ses propres spécificités au risque de perdre en efficacité ?

#### 1.4 Préciser en quoi le groupe Agriconseil cherche à assumer une responsabilité sociale d'entreprise (RSE).

RSE = *intégration des préoccupations sociales, environnementales, et économiques d'une entreprise dans ses activités et dans ses interactions avec les parties prenantes sur une base volontaire* ou contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. Fait référence à la sté civile et intègre les préoccupations vis-à-vis des salariés afin de favoriser leur épanouissement. Plusieurs dimensions :

Économique : pérenniser l'entreprise et assurer son développement par des innovations pour satisfaire le client.

Social : promotions, perspectives de carrières, efforts de formation, bilans individuels.

Environnementales : engagements conformes au développement durable et à une éthique de l'entreprise

Mise en œuvre les facteurs d'hygiène de Herzberg (bas de la pyramide de Maslow) et de motivation (haut).

Exemples : outils proposés pour optimiser les ressources naturelles dans le domaine agricole (environnement), club de rugby de Beauvais et dans les valeurs que ce sport véhicule (société), sponsoring et de l'assistance dans le cadre par exemple de la tempête Xynthia (sociétal)  
 Autre approche : répondre aux attentes des parties prenantes : internes/externes, primaires (clients, salariés, fournisseurs, ...)/secondaires (société civile, pouvoirs publics).

### 1.5 Avantages et les risques du mode de gouvernance du groupe Agriconseil et pistes de communication globale du groupe.

Il s'agit ici d'une gouvernance familiale avec une logique entrepreneuriale = *concentration du pouvoir entre les mains d'un groupe d'individus membres d'une ou plusieurs familles associées qui ont une partie importante de leur fortune dans l'affaire.*

#### Avantages :

- performances financières sup. grâce à la triple confiance : entre dirigeants, entre dirigeants/personnel (paternalisme, fidélisation), entre entreprise/clients et fournisseurs,
- stabilité dans les relations sociales et commerciales
- stratégie stable avec d'autres critères que financiers mais une vision de LT.
- Implication importante de la direction qui engage ses fonds dans l'organisation.

#### Limites :

- risques de tension au sein de la famille qui peut avoir des conséquences sur l'organisation.
- l'effet de « proxémie » = la proximité avec le marché, fournisseurs, salariés oriente les choix entrepreneuriaux et biaise les décisions notamment stratégique + effet de « paroi » = cloisonnement important en raison du choix de la proximité créant un isolement (aveuglement stratégique, choix de CT, trop grande personnalisation des relations, ...).
- risque majeur est en matière de conservatisme et de manque de rapidité d'action.
- manque parfois de sang neuf et renoncement à du financement externe pour garder le contrôle.

**Pistes de communication globale du groupe :** confiance entre les groupes sociaux : dirigeants, personnels, relation client..., pérennité du leadership, implication et ses éléments probants (ils nous rejoignent, ils nous font confiance...)

Moyen de communication	Cible	Objectif	Pertinence
Soutien d'une école de Rugby Mécénat (Communication de masse-hors média)	Grand public et en interne : salariés et leurs enfants	Cognitif et affectif	Sport populaire, valeurs humaines et de fair play. Proche du monde agricole. Renforce la cohésion au sein de l'entreprise.
Parrainage d'un tournoi de Rugby (Communication de masse-hors média)	Grand public	Cognitif (et affectif)	Sport populaire, valeurs humaines et de fair play. Proche du monde agricole. Renforce la cohésion au sein de l'entreprise.
Événementiel caritatif - soutien aux agriculteurs sinistrés de Vendée (Communication de masse hors média- Mécénat)	Grand public et plus précisément les agriculteurs En interne : les commerciaux	Affectif et Cognitif	RSE, véhicule l'image d'une entreprise proche de ses clients et de leurs
Autres moyens moins présents dans les annexes mais acceptables :			
Newsletters et Mercatique directe ou communication relationnelle	Les agriculteurs (clients actuels et potentiels)	Conatif	Moyen de fidélisation pour et par les agriculteurs. Permet en outre une remontée d'information
TIC : Site internet (communication de masse)	Les agriculteurs (clients actuels et potentiels)	Cognitif/ Affectif/ Conatif/	Média incontournable au regard de son cœur de métier.

## **2. L'adaptation des ressources humaines aux nouveaux besoins**

### **2.1 Facteurs clés de succès sur le marché des logiciels de gestion et origine de l'avantage concurrentiel de Softfarm dans ce domaine.**

FCS = *sources de différenciation par rapport à ses concurrents qui conditionnent la compétitivité*. Permettent de se maintenir ou de se développer sur un marché. FCS = DAS à maîtriser afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

#### **FCS du marché des logiciels de gestion :**

Capacité à innover et à s'adapter à son environnement notamment technologique et juridique grâce aux efforts de R&D ;

Maîtrise des nouvelles technologies ;

Capacité à mobiliser ses ressources pour satisfaire le client ;

Le SAV auprès des principaux clients en matière de formation, de MAJ ;

Maîtrise de la chaîne de valeur et de la qualité ;

La capacité de nouer des partenariats notamment avec les utilisateurs de logiciels (entrepreneurs et les professions comptables) ;

Capacité à offrir une offre globale en matière de logiciel informatique (Compta, paye, GRC, GED, service web, ...) et de réponse globale aux besoins des clients.

Acteur de la formation sur un domaine très spécifique

#### **Avantage concurrentiel de Softfarm.**

Softfarm propose une offre différenciée basée **sur la qualité et la fiabilité de ses produits**, de nombreux services connexes et une offre globale, des efforts de R&D assurant une réactivité importante de son offre aux évolutions du marché, une relation privilégiée avec ses clients notamment en matière de SAV.

### **2.2 Trois indicateurs pertinents afin d'évaluer les ressources humaines du service « Conseil et formation aux clients ».**

Pyramide des âges (33%, 25%, 25%, 16%, 1%)

Croissance des effectifs du service conseil logiciel de 2011 à 2013 du directeur au junior (0%, 10%, 40%, 50%)

Départ à l'initiative du salarié (2/3) par démission (75%), fin CDD (15%), fin essai (10%)

Départ à l'initiative de l'employeur (1/3) par fin essai (55%), licenciement (25%), fin CDD (20%),

Départ < 1 an : 2/3, < 2 ans : 24%, < 5 ans : 8%, reste : peanuts

#### **Exemple d'indicateurs :**

Taux de roulement (nombre de départs/effectif moyen de l'année) : 13%, 15%, 15% de 2011 à 2013

Efficacité du recrutement (restants/embauches) : 70%, 71%, 68% de 2011 à 2013

### **2.3 Présenter, dans une note d'une page, un diagnostic du service « Conseil et formation aux clients ».**

Idées à mettre en rapport avec les indicateurs mobilisés par le candidat.

58% des salariés ont moins de 35 ans et 17% plus de 55 ans. Relativement jeunes, nécessite de la formation et des perspectives de carrières dans le cadre de la GPEC.

Besoins en termes de recrutement s'accroissent.

Problème récurrent de turnover :

Plus de 60% des départs à l'initiative des salariés et plus de 80% (sauf en 2013 : 63%) sont des démissions ;

Plus de 60% des départs concernent des salariés avec une ancienneté inférieure à 12 mois.

Ces besoins en recrutement et le turn-over conduisent à des coûts importants d'apprentissage, de recrutement. Cela nuit aussi à la cohésion au sein du service.

### **3. Le développement de l'activité « logiciel en mode Saas »**

#### **3.1 Avantages offerts par un progiciel de gestion intégré.**

Stockage unique, centralisé et partagé de l'information de l'organisation (BDD et documents)  
Approche modulaire qui permet une implantation progressive de l'outil, en partie adaptable aux spécificités de l'organisation

Outil de productivité et de réactivité : saisie unique des informations parfois déportée (vente en ligne), automatisation des procédures par l'utilisation de workflow, uniformisation des interfaces pour tous les utilisateurs (ergonomie)

Diminution de certains coûts par diminution du nombre d'outils à maîtriser, suppression des passerelles entre applications, centralisation des sauvegardes et de la sécurité. Formation du personnel uniforme ;

Production d'informations synthétiques pour la prise de décisions (module *Business Intelligence*)

Meilleure coordination des acteurs qui partagent les mêmes workflow ce qui permet d'assurer une certaine cohérence dans l'activité

Traçabilité accrue des opérations réalisées par les différents utilisateurs propre à faciliter la confiance avec les partenaires (banques, état, chambres d'agricultures...)

#### **3.2 Qualifier le positionnement commercial de l'offre logicielle de Softfarm au regard de ses concurrents et montrer que ce positionnement est pertinent pour le groupe Agriconseil.**

Softfarm = éditeur historique => utilise des offres d'éditeurs de logiciels et intègre de nouveaux modules, pour faire évoluer sa gamme.

Positionnement pertinent pour Agriconseil : Softfarm offre des solutions clefs en main (logiciels et matériels) à partir de produits conçus par Agriconseil pour une cible spécifique (exploitations agricoles de petite taille)

Offre proposée en Saas pour 50 € (Annexe 11) par utilisateur et par mois. Ce qui en fait un acteur crédible en termes de prix par rapport à ses concurrents.

Son offre est spécialisée et suffisamment étendue : elle couvre de nombreux besoins courants mais aussi spécifiques liés aux besoins d'une exploitation agricole, ce qui par exemple la différencie des offres de ses concurrents (moins étendues, moins spécialisées).

En termes de prix et de produit l'offre d'Agriconseil est plutôt pertinente et très concurrentielle.

Il reste cependant à faire adhérer la clientèle potentielle à ce mode de gestion.

#### **3.3 Proposer un argumentaire des éléments clés de l'offre « Saas » auprès des petites exploitations agricoles.**

##### **Aspects commerciaux :**

Éléments sur le prix, une des offres la moins chère du marché, offre concurrentielle même si elle augmente en 2<sup>ème</sup> année

Éléments sur l'intégration des services : large, spécifique, services à distance

Éléments sur la reconnaissance d'une expérience et d'une expertise longue et reconnue, porteuse des valeurs de la profession

##### **Aspects techniques :**

Éléments sur la simplification avec le Saas : l'agriculteur ne fait « que » se connecter à l'aide d'un navigateur

Éléments sur la facilité de gestion et de mise à jour de l'application,

Éléments sur la sauvegarde

Offre de bout en bout ?

##### **Aspects organisationnels :**

Facilitation de la collaboration avec les partenaires

Facilitation des mises à jour réglementaires et alertes spécifiques sur le domaine d'exploitation

[On s'attache également à la qualité de l'argumentaire (liaisons entre les arguments, cohérence du propos).]

**3.4 Analyser la structure financière de Softfarm. Proposer, calculer et commenter quatre indicateurs ou ratios pertinents, mobilisables dans ce type d'analyse, pour mettre en évidence les marges de manœuvre dont dispose l'entreprise.**

[Une des rares questions quantitatives donc à valoriser dans le barème]

**Bilan fonctionnel condense de l'entreprise Softfarm au 31/12/2014**

ACTIF	MONTANT	PASSIF	MONTANT
EMPLOIS STABLES	3050 676,00	RESSOURCES STABLES	6519 796,00
ACTIF CIRCULANT	5020 470,00	PASSIF CIRCULANT	1551 350,00
Exploitation	4996 192,00	Exploitation	630 752,00
Hors exploitation		Hors exploitation	0,00
Trésorerie active	24 278,00	Trésorerie passive	920 598,00
<b>TOTAL GENERAL (I + II)</b>	<b>8071 146,00</b>	<b>TOTAL GENERAL (I + II)</b>	<b>8071 146,00</b>
<b>Fonds de roulement net global 2014</b>			
Ressources stables	6519 796,00	Actif circulant	5020 470,00
Emplois stables	3050 676,00	Passif circulant	1551 350,00
FRNG	3469 120,00	FRNG	3469 120,00
<b>Besoin en fonds de roulement 2014</b>			
Actif circulant d'exploitation	4996 192,00	Actif circulant hors exploitation	0,00
Passif circulant d'exploitation	630 752,00	Passif circulant hors exploitation	0,00
BFR Exploitation	4365 440,00	BFR Hors Exploitation	0,00
BFR Total	4365 440,00		
<b>Trésorerie nette 2014</b>			
Trésorerie active	24 278,00	Fonds de roulement	3469 120,00
Trésorerie passive	920 598,00	Besoin en fonds de roulement	4365 440,00
Trésorerie nette	-896 320,00	Trésorerie nette	-896 320,00
Taux d'endettement	129%		

Évolution inquiétante de l'entreprise : baisse du résultat, augmentation de l'endettement, très forte dégradation de la trésorerie (malgré l'endettement)

**Ratios de structure**

		2014	2013
Taux d'endettement	$\frac{\text{Ressources empruntés}}{\text{Ressources propres}}$	$\frac{3\,276\,519}{3\,243\,277} = 101\%$	$\frac{3\,227\,608}{1\,923\,338} = 168\%$
Indépendance financière	$\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Ressources permanentes}}$	$\frac{3\,243\,277}{6\,519\,796} = 50\%$	$\frac{1\,923\,338}{5\,150\,946} = 37\%$
Couverture des capitaux investis	$\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables + BFRE}}$	$\frac{6\,519\,796}{7\,416\,116} = 88\%$	$\frac{5\,150\,946}{5\,310\,554} = 97\%$

Donc très fort endettement

Autres indicateurs possibles : Levier opérationnel, variation des concours bancaires ..... ?



### 3.5 Déterminer le niveau critique de la nouvelle activité.

[Le terme de niveau critique peu prêter à confusion et comme les données portent sur plusieurs périodes des candidats ont pu calculer un délai de récupération du capital investi ce qui est aussi cohérent]

CA :  $1000 * 2 * 50 * 12 = 1\,200\,000$

Charges variables :  $1000 * (800 + 50) = 850\,000$  (soit 70,83%)

Charges fixes :

Amortissement : 100 000

Publicité : 20 000

Charges de personnel =  $35000 * 4 * 1,42 = 198\,800$

Soit = 318 800

Année 1	Année 2
Taux de MCV = 29,17% SR = 318 800 / 0,2917 = <b>1 092 903 €</b>	Les CF diminuent de 20 000 € Le taux de marge s'améliore puisque le prix de vente passe de 50 € à 55€ : passe à 35,6 %. SR = 298 800 / 0,356 = <b>839 325 €</b> Le SR sera donc nettement meilleur, tout en restant compétitif en termes d'offre.

### Calcul du délai de récupération du capital investi

CA	1 200 000,00 €	1 320 000,00 €	1 320 000,00 €	1 320 000,00 €	1 320 000,00 €
Abonnement hebergeur	800 000,00 €	800 000,00 €	800 000,00 €	800 000,00 €	800 000,00 €
charges de gestion	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €	50 000,00 €
Salaires	140 000,00 €	140 000,00 €	140 000,00 €	140 000,00 €	140 000,00 €
charges sociales	58 800,00 €	58 800,00 €	58 800,00 €	58 800,00 €	58 800,00 €
pub	20 000,00 €				
EBE	131 200,00 €	271 200,00 €	271 200,00 €	271 200,00 €	271 200,00 €
Amortissements	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €
Résultat	31 200,00 €	171 200,00 €	171 200,00 €	171 200,00 €	171 200,00 €
Impôt (33,33 en absenced'info	10 400,00 €	57 066,67 €	57 066,67 €	57 066,67 €	57 066,67 €
Flux nets	120 800,00 €	214 133,33 €	214 133,33 €	214 133,33 €	214 133,33 €
flux cumulés	120 800,00 €	334 933,33 €	549 066,67 €	763 200,00 €	977 333,33 €
donc drci	et		9,3 mois		

### 3.6 Présenter, dans une note d'une page, les risques induits par ce projet, pour Softfarm et pour le groupe Agriconseil.

#### Risque financier :

Du point de vue du SR, le risque porte essentiellement sur l'atteinte des objectifs commerciaux avec une population pas forcément prête à adopter ce type d'outils. Néanmoins, elle compte 110 000 clients, cela représente environ 1% de la clientèle à convertir. Cela peut être notamment adapté à des structures prises en charge par des jeunes agriculteurs en recherche de circuits plus courts, des débouchés pour leur productions qui intègrent une partie de transformation (laiteries qui fabriquent des fromages, ou des yaourts, ou des glaces), et qui utilisent notamment les nouveaux modes de coopération en surfant sur la vague bio et en vendant à distance.

La structure Softfarm est une entité à part, cela ne met donc pas en péril la structure d'Agriconseil en tant que tel.

A compléter par l'analyse financière

FRNG positif (emploi stable couvert par des ressources stables).

FRNG insuffisant pour couvrir le BFR.

Trésorerie nette fortement négative et importante augmentation des concours bancaire entre 2013 et 2014.

Taux d'endettement déjà important. Quelle marge de manœuvre ?

#### Risque culturel :

- Comment faire adhérer une profession plutôt traditionaliste à ce mode de gestion ?
- Rôle de la publicité, des actions en faveur des valeurs

#### Risque RH :

- Formation des équipes à ces nouvelles technos, aux spécificités du métier et aux traitements des données collectées, à leur valorisation
- La structure RH de SoftFarm intègre peu de commerciaux et ne repose que sur les techniciens. Voir qui vend ? Combien sont-ils ?