



**CRAAQ**  
CULTIVER L'EXPERTISE  
DIFFUSER LE SAVOIR

## Cette conférence a été offerte grâce à l'appui financier de

### *Cultivons l'avenir*, une initiative fédérale-provinciale-territoriale

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles a été confiée au CEGA.

**Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation**  
Québec 

 Agriculture et  
Agroalimentaire Canada Agriculture and  
Agri-Food Canada

**Canada** 



## Comprendre la réussite en affaires!

Colloque gestion, 8 novembre 2012



Par  
Isabelle Charron, agr. M.Sc  
Coll. Paul Dupont

GRUPE  
**AGÉCO**

## Plan de la présentation

- Contexte de réalisation de l'étude
- Objectifs et méthodologie
- Les compétences du gestionnaire
- Les bonnes pratiques
- Conclusions

## Contexte

- Des années de sensibilisation et de promotion des saines habitudes de gestion
  - ◆ Des compétences connues, en théorie
- Des lacunes encore observées
- De sévères critiques
  - ◆ Rapport St-Pierre et rapport Pronovost
- Mais certains réussissent!

## Objectifs

- Caractériser le profil des gestionnaires qui réussissent, **dans les secteurs de production non soutenus**
  - ◆ Valider leurs compétences
  - ◆ Comprendre leurs pratiques
  - ◆ Mieux appuyer et outiller les conseillers agricoles dans la promotion des saines habitudes de gestion

Étude réalisée pour le comité Gestion de l'entreprise grâce au soutien financier de :

**Cultivons l'avenir**, une initiative fédérale-provinciale-territoriale

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation  
Québec

 Agriculture et  
Agroalimentaire Canada  
Agriculture and  
Agri-Food Canada  
Canada

## Méthodologie

- Entrevues et groupe de discussion
  - ◆ De août à octobre 2012
- Grille de recrutement
  - ◆ Longévité (+ 8 ans)
  - ◆ Secteur d'activités (non soutenu)
  - ◆ Région, taille
  - ◆ Saine situation financière
  - ◆ Reconnaissance par un tiers

*Approche qualitative :  
la richesse des mots*

## Les participants

### Région

- ◆ Saguenay–Lac-St-Jean
- ◆ Centre-du-Québec
- ◆ Lanaudière
- ◆ Chaudière-Appalaches
- ◆ Estrie

### Âge et formation

- ◆ 35-60 ans
- ◆ Professionnel, technique ou universitaire

### Production

- ◆ Horticulture ornementale (serre, pépinière, gazon)
- ◆ Production maraîchère
- ◆ Chèvre laitière
- ◆ Miel
- ◆ Production acéricole

## LES COMPÉTENCES

## Les compétences

- Capacité à **mobiliser et gérer des ressources** humaines et matérielles pour créer, développer et implanter une entreprise
- Capacité à **prendre des risques dans un environnement incertain**, de gérer l'incertitude
- Capacité à **innover**
- Capacité à assurer une **saine gestion, à prendre des décisions avec le souci de rentabilité**
- Capacité à adopter une **approche globale de l'entreprise**

## Les compétences (suite)

- Capacité à créer une organisation et la gérer de façon à **générer des profits ou à la faire croître**
- Capacité à **provoquer ou profiter d'un déséquilibre** dans le marché, à **détecter et exploiter des occasions**
- Capacité à **connaître l'évolution de son environnement** afin de **s'ajuster** si nécessaire
- Capacité à **prendre en compte les besoins de consommateurs** afin de **s'ajuster** s'il y a lieu



## LES BONNES PRATIQUES



### Avant des compétences...

- Une question d'attitude
- De vision
- D'intuition
- De passion

*Plus qu'une grande maîtrise  
des outils techniques*

## Mobiliser et gérer les ressources au quotidien

- De la délégation/savoir s'entourer
  - ◆ Conscient des rôles et tâches à effectuer
  - ◆ S'entoure de gens compétents et de confiance
  - ◆ Connaît ses forces et ses lacunes
  - ◆ Mais parfois un défi
- Des outils, formels ou non
- De l'intuition, souvent

## Au quotidien

« **Déléguer**, c'est la réponse. Je ne suis plus le *one man show*. J'ai délégué à des gens qui sont très cartésiens parce que moi je suis un « créatif », je me suis entouré d'analytiques. C'est eux qui ont le pouvoir maintenant. »



## Au quotidien

« Le matin quand j'arrive, je sais que tout le monde est à sa place. Les **rôles et les responsabilisés** sont **bien définis**. »



## Au quotidien

« Le matin, je prends mon bicycle et **je fais le tour, je prends une vision générale** : une branche cassée, une fuite d'eau, des plantes tassées par le vent, du retard sur la taille des arbustes... Après je vais voir l'équipe. »





**Au quotidien**

« Mon rôle c'est **d'avoir une vision. Diriger**, dire où on s'en va. »



« Peu importe où je suis, je sais ce qui se produit en temps réel. **À tous les vendredis je reçois un rapport sur les inventaires** »



**Au quotidien**

« J'ai monté une base de données sur Access, et **ça fonctionne à la cenne près**. On sait tout, tout. Les coûts des intrants, de main-d'œuvre. On tient des statistiques de temps pour toute l'équipe de travail. »



## Prendre des décisions dans un souci de rentabilité – projets majeurs

- S'entourer, s'informer, réfléchir
  - ◆ Conseillers spécialisés (techniques, gestion)
  - ◆ Coach de vie, psychologue
- Ouverture sur le monde
  - ◆ Regarder ce qui se passe ailleurs, voir venir les choses

## Au quotidien

« Il faut **s'entourer**, être **ouvert d'esprit**, **consulter** : consultant en gestion, en production, en marketing. T'écoutes, tu discutes, t'analyses, tu vois si ça convient ou pas. »

« Il faut avoir une planification, mais il faut surtout savoir vivre avec une **modification** de ce plan.»



## Au quotidien

« On a engagé un coach-psychologue, pour connaître **nos valeurs** et s'assurer que les gestionnaires partagent la même vision. Quand on investit des millions de dollars dans l'entreprise, il ne faut **pas négliger l'aspect humain**. Fallait déterminer ensemble nos valeurs et une vision d'avenir. »



## Projets majeurs

- L'endettement : des gestionnaires prudents
  - ◆ Un levier que l'on comprend stratégique, si contrôlé
  - ◆ Parfois, une situation inconfortable dont on souhaite se « débarrasser »
- Les projets ne remettent jamais en cause la viabilité de l'entreprise
  - ◆ Garder une entreprise malléable, diversifiée

## Projets majeurs

« De la **planification stratégique**, on en fait pratiquement **tous les jours**. On **visualise** toujours nos investissements futurs, où on veut être, ce qui est le plus important pour notre entreprise. »



## Projets majeurs

«Après avoir fait de la surproduction et avoir dû vendre à perte, j'ai appris. C'est là que j'ai **demandé à mes « chiens de garde » de me surveiller**, c'est là que je me suis entouré pour me structurer.»



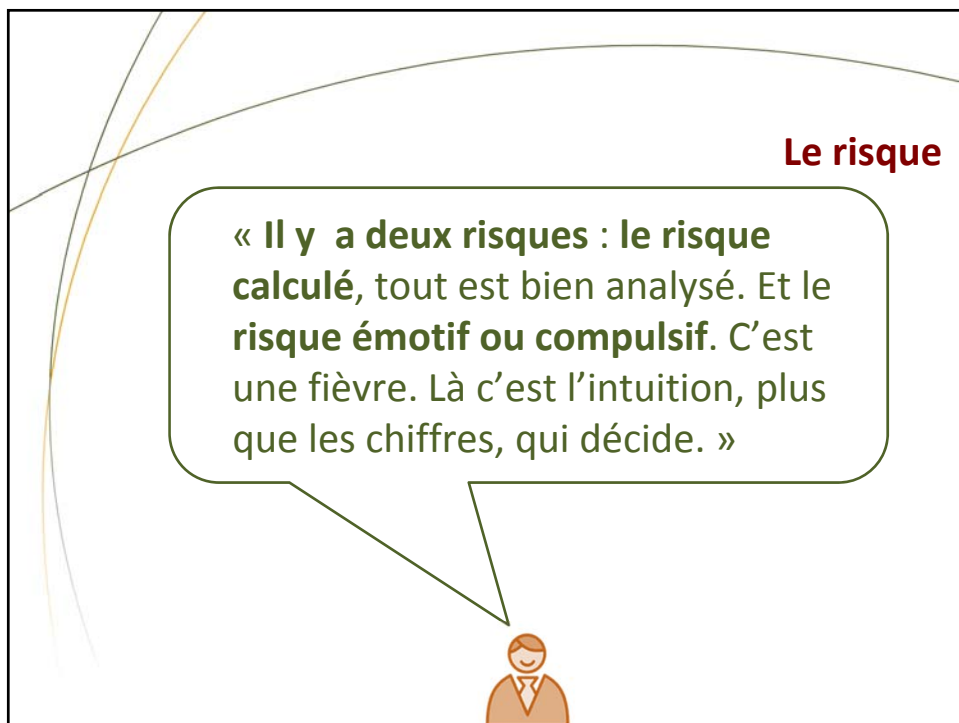
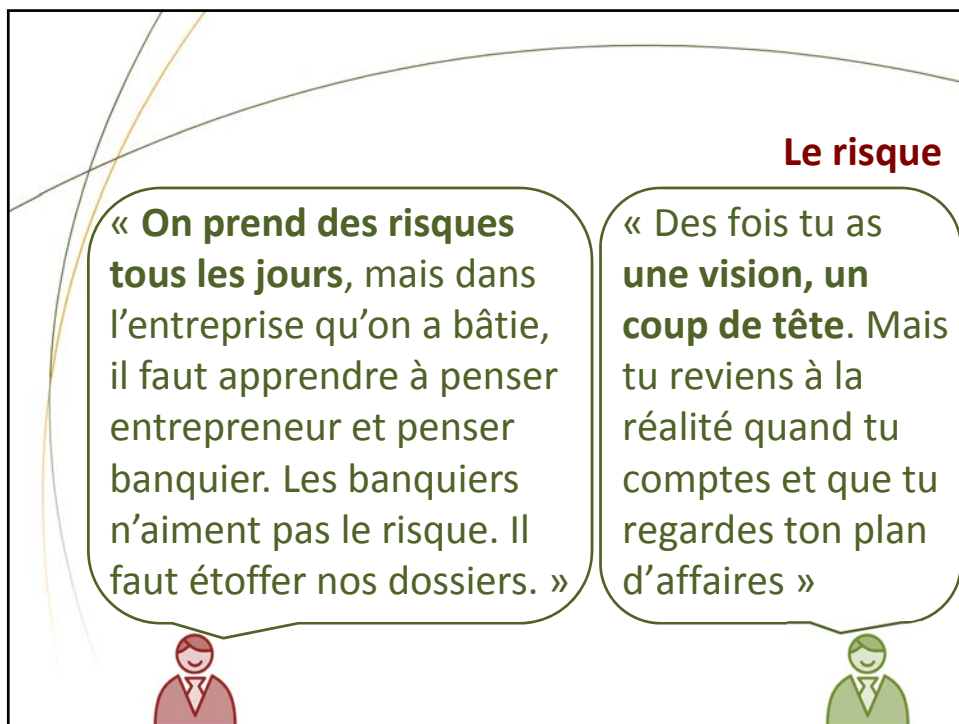
## Projets majeurs

« On a pensé l'entreprise pour qu'elle **se démonte facilement**. On a investi pour que ce soit **équilibré** et pas tout dans le même pot. On ne voulait pas d'un éléphant qui ne se transmet pas. »



## Prendre des risques dans un environnement incertain

- On aime le risque, ou on l'aime moins
  - ◆ Dans les deux cas, on veut le contrôler
- Gérer le risque
  - ◆ C'est connaître ses chiffres, sa situation, voir venir les choses, diminuer l'imprévisible
  - ◆ C'est adopter des outils/des pratiques
    - \* Assurance, essais de cultivars sur des petites superficies, croissance modérée, étalement des investissements, fidélisation de la clientèle, diversification, etc.
- Saisir les occasions



## Le risque

« Un **bon gestionnaire** peut analyser une situation en un an, mais quand ça presse il **peut l'analyser en 15 jours** en regardant les bonnes variables de l'équation. »



## Innover

- Une notion étroitement reliée au marché, aux besoins des consommateurs/acheteurs
- Une notion qui prend plusieurs formes
  - ◆ La mise en marché, la distribution
  - ◆ Les produits
  - ◆ Les types d'équipements
  - ◆ La R&D

## Innover

« Les **nouveautés** sont excessivement importantes pour la clientèle. Le producteur qui ne sort pas, qui ne voyage pas et qui n'anticipe pas **ce qui va arriver dans le futur**, il ne peut pas réussir. C'est en allant ailleurs qu'on est capable de savoir ce qui s'en vient ici. »



## Innover

« On a tout le temps des idées. Le **producteur qui réussit bien, il est innovateur**, il trouve des solutions, il voit ce qui se fait ailleurs. On fait de la R&D à chaque année. »





## Répondre aux besoins du marché

- Toutes les décisions sont orientées vers cet objectif ultime
  - ◆ Avec une vision du marché et des réseaux de distribution
  - ◆ Consommateur final ou acheteur
- Anticiper les tendances, s'adapter
  - ◆ Missions, colloques, regroupements spécialisés

## Le marché

« Il faut **trouver son marché, des clients**, savoir cogner à plusieurs portes. Mais surtout, il faut de la qualité, se normaliser, **respecter les critères demandés** par les marchés. »



## Le marché

« **Le travail est nécessaire tous les jours pour vendre son produit.** Il faut avoir la capacité de vivre avec différents clients, de vivre avec parfois des mauvais payeurs et de perdre de l'argent, ce qui n'est pas le cas en production laitière parce que ton chèque rentre à toutes les 2 semaines. »



## Conclusion

- Une question d'attitude
- De vision
- D'intuition
- De passion

## Conclusion

- Une question d'attitude
  - ◆ Face à leurs forces et faiblesses
    - \* Pas toujours compétents ou intéressés par la gestion financière, mais conscients de son importance. La fonction est alors déléguée.
  - ◆ Face aux risques et l'endettement
- Une question de vision
  - ◆ Vision de **l'entreprise**, des **marchés**
  - ◆ Pas toujours des outils sophistiqués, mais **suivi de l'évolution** de l'entreprise, au quotidien et dans le long terme

## Conclusion

- Une question d'intuition
  - ◆ Des gestionnaires qui marient le rationnel et l'émotion
  - ◆ Intuition ne veut pas dire absence de rationalité
- Une question de passion
  - ◆ La dimension humaine au cœur de la gestion
  - ◆ Des producteurs réseautés, en général engagés dans leur communauté