

Gérer la ferme de demain Avez-vous ce qu'il faut?

« Il ne suffit pas d'avoir de bonnes aptitudes de production », affirme Reg Ens, consultant pour les fermes à Myers Norris Penny à Abbotsford, en Colombie-Britannique.

« Aujourd'hui, vous devez aussi posséder de bonnes aptitudes de gestion. »

Ens n'est pas seul. « Les producteurs ont de bonnes aptitudes de production, et c'est ainsi qu'ils s'évaluaient par le passé, se fiant au rendement de leurs cultures et à leurs dossiers de performance », affirme John Anderson, planificateur financier pour les fermes à KPMG à Kingston, en Ontario. « De nos jours, les producteurs jouent aussi le rôle de gestionnaires. »

Pourtant, les aptitudes de gestion dont Ens et Anderson parlent ne sont peut-être pas celles auxquelles vous pensez spontanément. En fait, selon leur avis, vous avez peut-être besoin de nouvelles aptitudes et ceci est peut-être le facteur le plus important pour déterminer si vous ou vos enfants êtes promis à un bon avenir sur la ferme.

Avoir de nouvelles aptitudes

Un autre élément important consiste à comprendre ce qu'est une aptitude. Par exemple, selon Grant Walsh, directeur du Centre pour les entreprises familiales de KPMG, les producteurs doivent aujourd'hui être en mesure de gérer les attentes, que ce soit « les leurs, celles de leurs employés ou celles de leur conjoint/e ».

Walsh affirme que la différence réside dans le fait que, de nos jours, les jeunes générations souhaitent avoir une vie plus équilibrée que les générations précédentes. Ces personnes veulent du temps pour prendre des vacances et être auprès de leur famille. Cela signifie qu'elles doivent savoir gérer leur temps efficacement et travailler avec les autres tout aussi efficacement.

Auto-évaluation*

Les aptitudes dont vous aurez besoin demain

Gestion du temps	Utilisation efficace du temps, capacité d'établir des priorités, respect des échéanciers, ponctualité.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Gestion des ressources humaines	Capacité de recruter, embaucher et discipliner les employés. Connaissances des salaires, avantages sociaux et principes de formation.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Aptitudes pour la négociation	Compréhension du processus de négociation. Capacité de voir la situation dans son ensemble et d'obtenir un résultat satisfaisant pour tous.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Travail en équipe	Capacité de travailler en équipe, sans égard au titre ou à la fonction. Capacité d'inciter les autres	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée

	à participer.	<input type="checkbox"/> Faible
Travailler avec les autres	Capacité de gérer efficacement et de fournir des instructions claires. Capacité de déléguer et de motiver les troupes.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Planification	Capacité de créer et d'analyser l'information sur le marché et d'élaborer des stratégies pour obtenir une croissance et une rentabilité soutenues.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Finance	Compréhension de la situation financière de la ferme et comment en gérer les finances, notamment les états financiers et l'analyse du flux d'encaisse.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Réseautage	Participation aux activités communautaires. Capacité d'établir des contacts et participation à des conseils et à des comités de votre association.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Marketing	Capacité de cerner les nouvelles possibilités pour des lignes de produits nouvelles ou existantes, ainsi que les occasions de ventes (clients cibles) qui découlent de ces nouvelles possibilités.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Analyse	Capacité d'analyser l'information et de fournir un portrait clair de ce que présente l'information. Capacité de cerner les occasions d'affaires.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Communication	Capacité de communiquer avec les autres à tous les niveaux de l'entreprise. Capacité de fournir de l'information claire, précise et pertinente au moment opportun. Capacité à écouter les autres.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible
Vente	Capacité de cerner et de comprendre les besoins des clients. Mettre l'accent sur le service à la clientèle, comprendre le processus de vente, porter attention au suivi avant et après la vente. Capacité de conclure la vente et de transmettre un sentiment de plaisir dans le processus de vente.	<input type="checkbox"/> Forte <input type="checkbox"/> Modérée <input type="checkbox"/> Faible

*adapté du document sur la gestion des fermes familiales multi-génération du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole

Les forces et les faiblesses

Le réseautage est une autre aptitude souvent négligée, selon Anderson. « Il est important d'avoir des contacts dans le domaine de l'agriculture et à l'extérieur de celui-ci, de ne pas être isolé. » Vous devez savoir ce qui se passe à l'extérieur de votre ferme, dans votre collectivité et dans le monde. « C'est une bonne idée de faire partie d'un groupe de pairs », affirme Anderson. « Ce groupe peut même être sur Internet. »

Anderson croit que la gestion des ressources humaines constitue la faiblesse de bon nombre de producteurs. « Lorsqu'il est question de grandes entreprises, d'employés, de fermes multi-génération ou de partenariats avec des membres de la famille, les aptitudes de gestion du personnel sont essentielles. » Là encore, en étant honnête avec vous-même,

diriez-vous que vous pourriez avoir de bonnes aptitudes pour travailler avec des employés et que vous auriez du plaisir à le faire?

Oser demander de l'aide

Autres éléments critiques dans le cas d'une ferme qui évolue : de bonnes aptitudes en finance et le désir de demander conseil à l'extérieur pour mieux comprendre et gérer votre situation financière. Anderson cite en exemple le cas d'un de ses clients qui a pu économiser 45 000 \$ en intérêts par an en restructurant ses finances.

La planification est un autre secteur où les meilleurs gestionnaires excellent. « Où souhaitez-vous être dans cinq, dix ou quinze ans? Vous devez savoir où vous vous en allez et comment vous allez y arriver. » Walsh est d'accord sur le fait que les producteurs doivent comprendre leur situation actuelle et se projeter dans le futur aux fins de planification. « Il faut trouver les lacunes puis les combler », dit-il.

Cependant, les nouveaux producteurs d'aujourd'hui doivent savoir que les lacunes peuvent se trouver en eux. À mesure que leur ferme change et prend de l'expansion, les exigences nécessaires pour le gestionnaire changent et deviennent plus nombreuses. Par conséquent, si vous pensez devenir producteur, êtes-vous le type de personne qui croit en la formation continue?

Anderson insiste aussi sur l'importance d'évaluer les forces et les faiblesses de son entreprise. « Soyez honnête avec vous-même ». Quelles sont vos forces, vos faiblesses, vos occasions et vos menaces? Il raconte l'histoire d'un père dont le fils était intéressé à reprendre la ferme, mais le père avait des doutes quant aux compétences de gestion de son fils. Ce dernier avait par contre d'autres aptitudes et d'autres forces. Le propriétaire a su tirer profit de celles-ci en embauchant un gestionnaire. « Ce sont les affaires, pas les affaires personnelles », affirme Anderson.

Anderson, Walsh et Ens s'entendent sur l'importance de demander à une personne objective, à l'extérieur de l'entreprise, d'effectuer l'évaluation. L'évaluation est le fondement même de l'entreprise. Le fait de prendre une mauvaise décision aura des répercussions sur toutes les autres décisions pendant des années.

Les qualités des meilleurs producteurs

Dans le cadre du projet «meilleures pratiques des meilleurs producteurs dans l'ouest du Canada», les chercheurs ont tenté de trouver des qualités que partagent les 153 meilleurs producteurs qui ont participé à cette étude. Bien que ces producteurs excellent en ce qui concerne la production de base, la gestion des coûts et l'établissement des prix, ce qui les distingue est l'accent qu'ils mettent sur la gestion, la formation et le développement des ressources humaines. Les autres clés du succès sont, entre autres, la compréhension des clients, la capacité de cerner les forces et les faiblesses de la famille, le recours à des experts externes pour combler les lacunes, établir un plan d'affaires chaque année et mettre en place un plan pour la succession.

Ces producteurs partagent aussi certains traits de personnalité. Selon Anderson, le plus important est le contrôle. Les meilleurs gestionnaires se placent dans une position de contrôle. Ils peuvent ne pas aimer ce qu'il se passe dans l'industrie, mais ils choisissent de réagir. Ce sont aussi des gens qui passent leur vie à apprendre. Ils cherchent de l'information et continuent d'améliorer leurs aptitudes. « Ils sont créatifs et innovateurs, mais sont conscients de leurs limites et savent aller chercher de l'aide à l'extérieur pour trouver des solutions. »

Les meilleurs gestionnaires, peu importe leur âge, font preuve d'ouverture et ont une volonté de changement, d'après Anderson. « Le profit et le succès sont des cibles en mouvement », dit-il. Les jeunes qui veulent faire leur vie en agriculture doivent avoir une bonne faculté d'adaptation, selon lui. Ils doivent être capables de se réinventer, en commençant par une évaluation de leur situation actuelle basée sur leurs forces et leurs faiblesses, afin de faire un plan pour l'avenir.

De quel côté se trouve votre entreprise?

Caractéristiques d'une exploitation familiale traditionnelle	Caractéristiques des meilleures exploitations familiales
<ul style="list-style-type: none"> • Unités familiales individuelles • Personnes indépendantes, stoïques • Axée sur la production • Basée sur un « mode de vie » • Aversion pour les risques (peur) • Réaction aux changements • Vision locale et régionale • Prêteurs traditionnels • Dépendance sur le gouvernement • Planification annuelle à court terme • Axée sur la gestion interne • Famille qui exploite une entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation intégrée avec les autres • Interdépendance par l'entremise de la chaîne des valeurs • Axée sur le marché – vente directe • Gestion des risques (confiance) • Proactive et pionnière • Vision et perspective globales • Utilisation de capitaux propres et d'investisseurs providentiels • Interdépendance avec le gouvernement • Planification à long terme (20 ans) • Aide extérieure pour la gestion • Entreprise exploitée par une famille

Résultats du projet Meilleures pratiques des meilleurs producteurs
(Adaptés avec la permission de la Saskatchewan Agrivision Corporation Inc.)

Ressources utiles

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) possède un grand nombre de programmes qui sont offerts par l'entremise de son service aux entreprises agricoles. Visitez leur site à l'adresse www.agr.gc.ca/renewal. De plus, AAC a des lignes régionales sans frais, ce qui vous permet de discuter avec des agents d'information sur les programmes qui sont offerts. Un certain nombre sont offerts sur le site web d'AAC ou en téléphonant au ministère de l'agriculture de votre province.

Le guide *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération* du Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole contient un « modèle de planification de la succession » pour aider les futurs gestionnaires à déterminer les compétences qu'ils ont besoin de développer. Visitez le www.farmcentre.com ou composez le 1 888-232-3262.

Le Service canadien de développement des compétences en agriculture (SCDCA) est un programme financé par le gouvernement fédéral qui propose du financement aux producteurs pour compenser les frais d'inscription à des cours et comprend une rencontre individuelle avec un conseiller en développement des compétences. Composez le 1 800 O Canada ou visitez le www.agr.gc.ca/cass.

AgriChoix, programme financé par le gouvernement fédéral et administré par le Centre for Rural Leadership, possède un outil d'évaluation en ligne. Vous pouvez aussi commander un CD pour travailler directement sur votre ordinateur. www.farmchoices.ca

Le projet Meilleurs producteurs, de la Saskatchewan Agrivision Corporation, avait pour objectif de cerner les caractéristiques des producteurs qui connaissent le plus de succès. Un outil d'auto-évaluation sera bientôt mis en ligne à l'adresse www.leadingfarmers.com.

Le campus électronique de l'université de Guelph offre de l'information sur la planification de la succession au www.agribusinesscampus.com.

Le New England Small Farm Institute propose un outil d'auto-évaluation des compétences en ligne au www.smallfar.org

FarmStart, à Guelph (en Ontario) offre un cours de planification des affaires. Visitez le site www.farmstart.ca ou composez le (519) 836-7046.

Au Québec le Réseau Agriconseils offre des services-conseils selon les besoins des producteurs. Plus de 200 conseillers sont disponibles dans toutes les régions du Québec. Visitez le www.agriconseils.qc.ca ou composez le 1 866-680-1858 pour obtenir plus d'information.

Le Centre de référence en agriculture et en agroalimentaire plusieurs publications utiles aux producteurs dont La trousse d'information et de démarrage en production de bovins de boucherie. Visitez le www.craaq.qc.ca et naviguez dans l'onglet publications pour plus d'information.

Traduit et adapté de CountryGuide, Avril 2008.