

L'expansion ça change le monde: y êtes-vous préparé?

valacta

Par: Cynthia Doyon, conseillère, CRÉA Chaudière-Appalaches
et René Roy, agroéconomiste, équipe R. & D. Valacta

Les 26-27 et 28 novembre 2008



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE
Québec-Atlantique

Plan de la conférence:

- Introduction
- Une démarche logique:
 1. Savoir ce que l'on veut!
 2. Savoir d'où on vient!
 3. Comment ce que l'on veut modifiera ce que l'on a?
 4. Un plan détaillé pour passer à l'action
 5. Évaluation: dans le mille ou à des milles?
- Conclusion

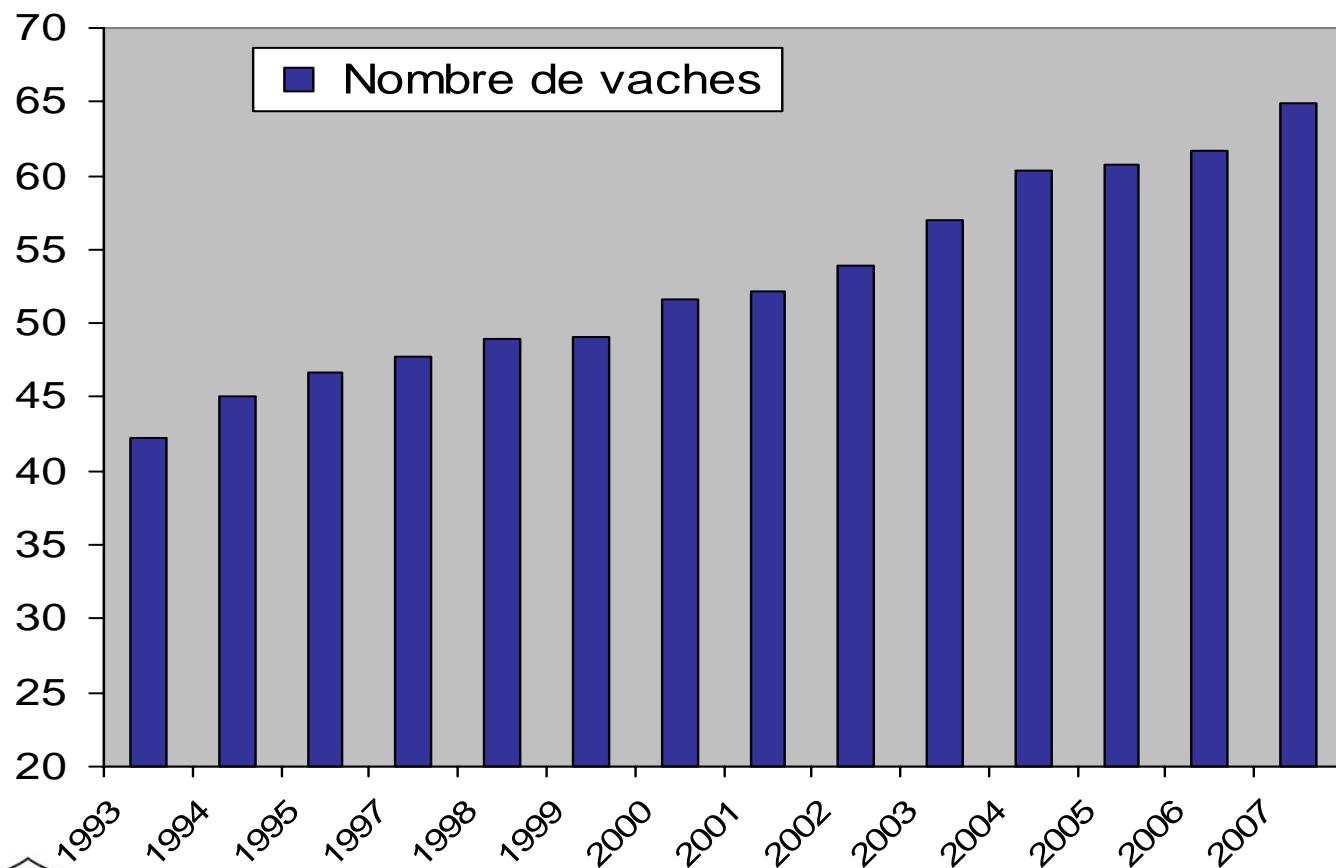


« Plus qu'hier moins
que demain... »
c'est vrai et pas
juste en amour!

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Taille des fermes laitières: tendance historique.



Source: Agritel



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

valacta

Croissance vs expansion:

- Croissance:
 - Tendance naturelle des entreprises à grossir lorsque la technologie permet un accroissement de la productivité.
- Expansion:
 - Étape de croissance très rapide associée à des changements importants dans l'organisation de l'entreprise.



Pourquoi prendre de l'expansion?

- Le défi de faire des projets et de voir évoluer l'entreprise.
- Mieux se positionner.
- Établir la relève et/ou engager un employé.
- Améliorer l'efficacité du travail.
- Accéder à de nouvelles technologies.
- Être plus gros que le voisin.
- Ne pas payer d'impôt.
- Faire des économies d'échelle.
- Si je n'avance pas, je recule.
- Pourquoi pas ?



L'expansion toujours profitable?

Il y a beaucoup de perceptions négatives face à la croissance rapide:

« *Y est parti en peur...y va se planter...* »

« *J'voudrais pas avoir leurs dettes...* »

Y vont travailler comme des malades pour payer tout ça » valacta



Et la réalité n'est pas toujours facile:

Dans un groupe de 90 entreprises ayant réalisé une expansion entre 2001 et 2004¹, le tiers des fermes a vu sa situation financière se dégrader au point qu'on puisse la qualifier d'inquiétante en 2004.

Dans les faits, l'expansion amène beaucoup d'inconnus qu'on est souvent mal préparé à affronter.



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

¹ Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite données extraites d'Agritel

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Principaux défis identifiés lors de la préparation d'un projet d'expansion:

- capacité financière à réaliser le projet:
 - Coût d'investissement
 - Capacité d'emprunt
- impact des changements sur les résultats de l'entreprise:
 - performances techniques
 - résultats financiers et CDR



Et des défis humains...

Organisation du travail, partage des tâches, des responsabilités,...

valacta

« On verra ça rendu là! »

Une démarche logique pour une expansion réussie.



valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Les grandes étapes d'une planification de projet



1. Savoir ce que l'on veut!

- Identifier son besoin
- Partager son idée
- Mobiliser l'équipe autour du projet
- Respecter ses principes
- Déterminer les objectifs



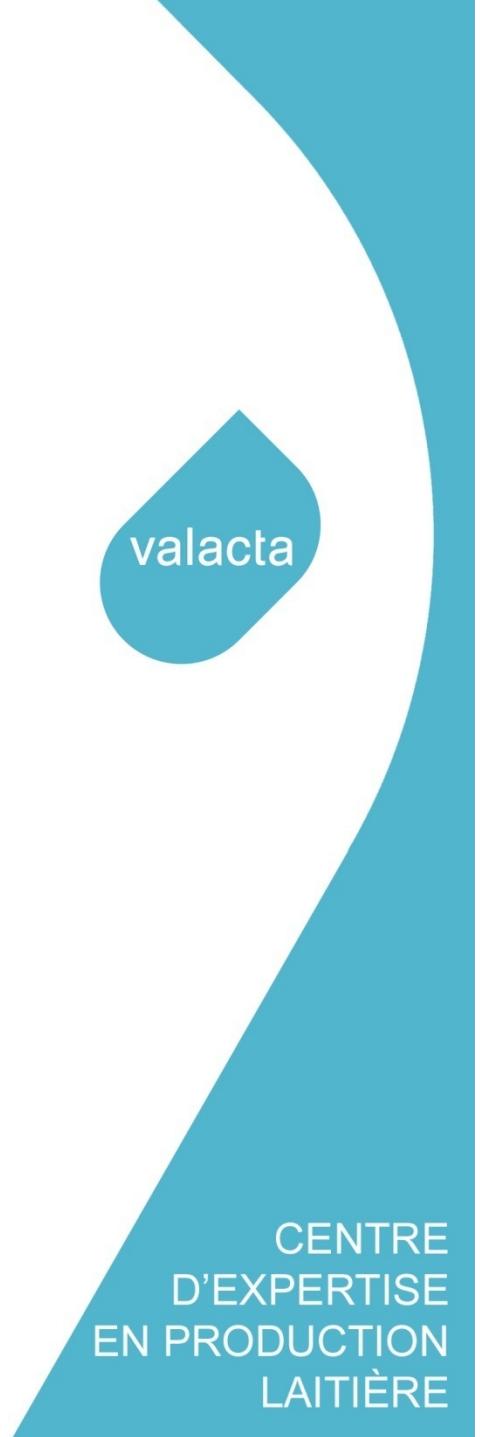
valacta

Identifier son besoin

Pourquoi ?



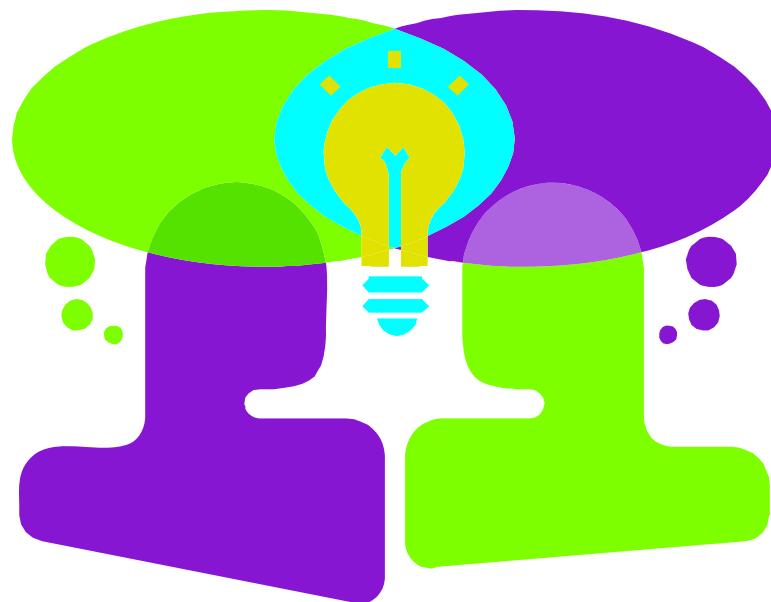
valacta



CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Partager son idée

- Voir les besoins des autres membres de l'équipe.



Mobiliser l'équipe autour du projet



valacta

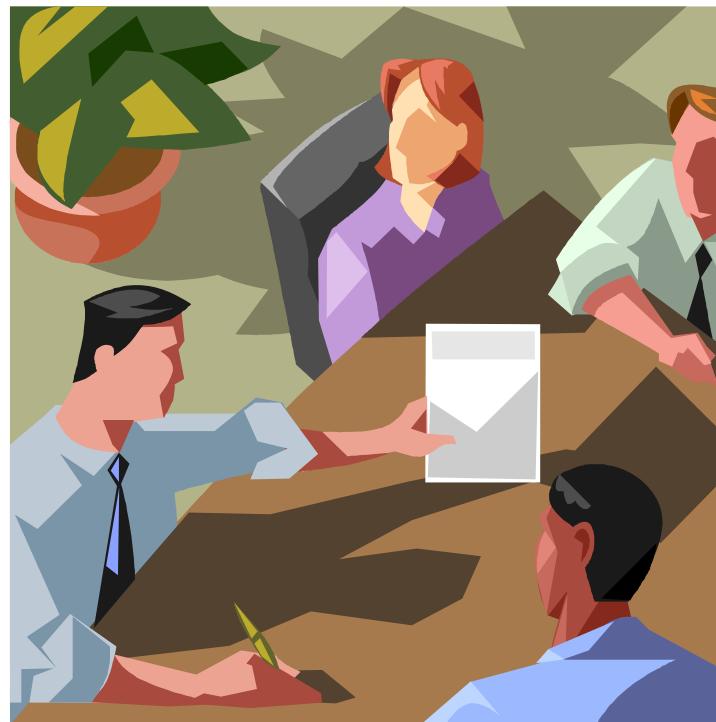
Déterminer les objectifs

- Spécifique
- Mesurable
- Acceptable
- Réaliste
- Temporel

2. Savoir d'où on vient!

- Les 6 fonctions
- Diagnostic

Les 6 fonctions : Management

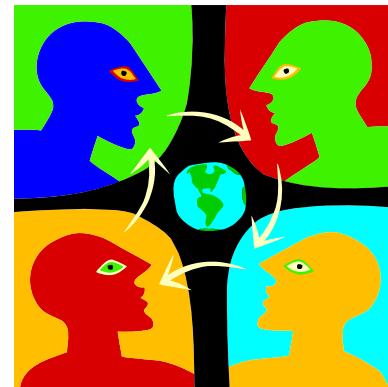
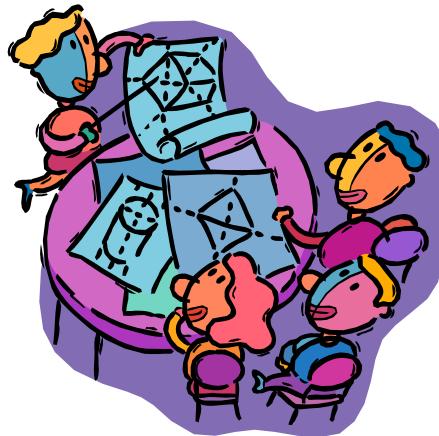


valacta

Les 6 fonctions : Ressources Humaines



Les 6 fonctions : Opération



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES



CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : Production



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Les 6 fonctions : Commercialisation



CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Les 6 fonctions : Finance et comptabilité



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Diagnostic

*Valider nos perceptions,
Analyser la réalité !*

valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Diagnostic organisationnel

	Moins	Plus
Management (administration)		
Nous avons une mission, des valeurs (ou codes de conduites) et des principes directeurs d'entreprise qui guident nos actions	1 2 3 4 5	
Nous avons une vision d'entreprise et des orientations clairement identifiées et partagées par tous	1 2 3 4 5	
Nous avons une approche de gestion adaptée au contexte de notre entreprise – le leadership est positif	1 2 3 4 5	
Nous avons des objectifs spécifiques qui se traduisent en plan d'action	1 2 3 4 5	
Le partage des tâches et responsabilités est clairement défini, connu et compris de tous	1 2 3 4 5	



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite
Fiche 2.1

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Diagnostic technico-économique

Description	Unité	Seuils ¹		Votre ferme	
		Supérieur	Inférieur	Dernier exercice ²	Prévision ³ *
Charges avant salaires, intérêts et amortissements /produits bruts	%	<50	>60		
Produit brut/UTP	\$	>200 000	<140 000		
Charges variables étable	\$/hl	<31.00	>35.00		
Concentrés vaches	\$/hl	<9.00	>12.50		
Prix cible foin (coût de production)	\$/t.m.s.	<150	>200		



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite
Fiche 2.2.1

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Diagnostic financier

Description	Unité	Seuils ¹		Votre ferme	
		Supérieur	Inférieur	Dernier exercice ²	Prévision ³
Ratio de service de la dette (CDR/remboursements)	%	<1.60	>1.00		
Paiements /produits bruts	%	<17	>28		
Autonomie financière	%	>80	<55		
Dette/hl quota	\$/hl	<100	>235		
Retraits et salaires/produits bruts	%	<12	>23		
Durée restante des emprunts	ans	<6	>13		



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite
Fiche 2.2.2

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Résultat du diagnostic

- Forces

- Faiblesses

Limites du diagnostic:

Opinion émise en fonction d'une information ponctuelle.

Quelle est la tendance derrière les résultats analysés?
Qu'est-ce qui tient de l'incident de parcours et qu'est-ce qui est chronique?



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

valacta

3. Comment ce que l'on veut modifiera ce que l'on a?

- Impact du projet sur l'entreprise:
 - Façons de faire
 - Sur les forces et faiblesses identifiées au diagnostic.
- Analyse financière et les risques



CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

Impacts

Aspect humain et organisationnel souvent reléguer au dernier rang

valacta

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Fonction 1: Impacts sur le management

- o Comment le projet changera-t-il la façon de diriger l'entreprise?
- o Nouveaux partenaires? Nouvelles responsabilités? Nouveau partage du pouvoir?
- o Comment circulera l'information?
- o Y a t il une relève d'impliquée?
- o Certaines politiques internes devront elles changer?

The logo for valacta, featuring the brand name in white lowercase letters inside a stylized blue teardrop shape.

Fonction 2: Impact sur les ressources humaines

- o Une nouvelle expertise devra-t-elle être acquise?
- o Quel est le besoin en ressources humaines? Quel est le profil de la personne recherchées?
- o Quelles seront les tâches, et responsabilités à combler?
- o Y a-t-il un processus d'évaluation du personnel?
- o L'organisation du travail sera-t-elle modifiée?



Santé et sécurité au travail:

- o On se soucie de la santé et du confort des animaux, qu'en est-il des humains?



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Fonction 3: Impact sur les opérations

- o Comment se planifie les opérations et s'organise le travail?
- o Les méthodes de travail seront-elles changées?
- o Avons-nous des instructions de travail écrit pour les nouvelles installations?
- o Le projet est-il conforme aux normes en vigueur?
- o Comment se fera le contrôle de la qualité?
- o Comment se fera la suivi des opérations?

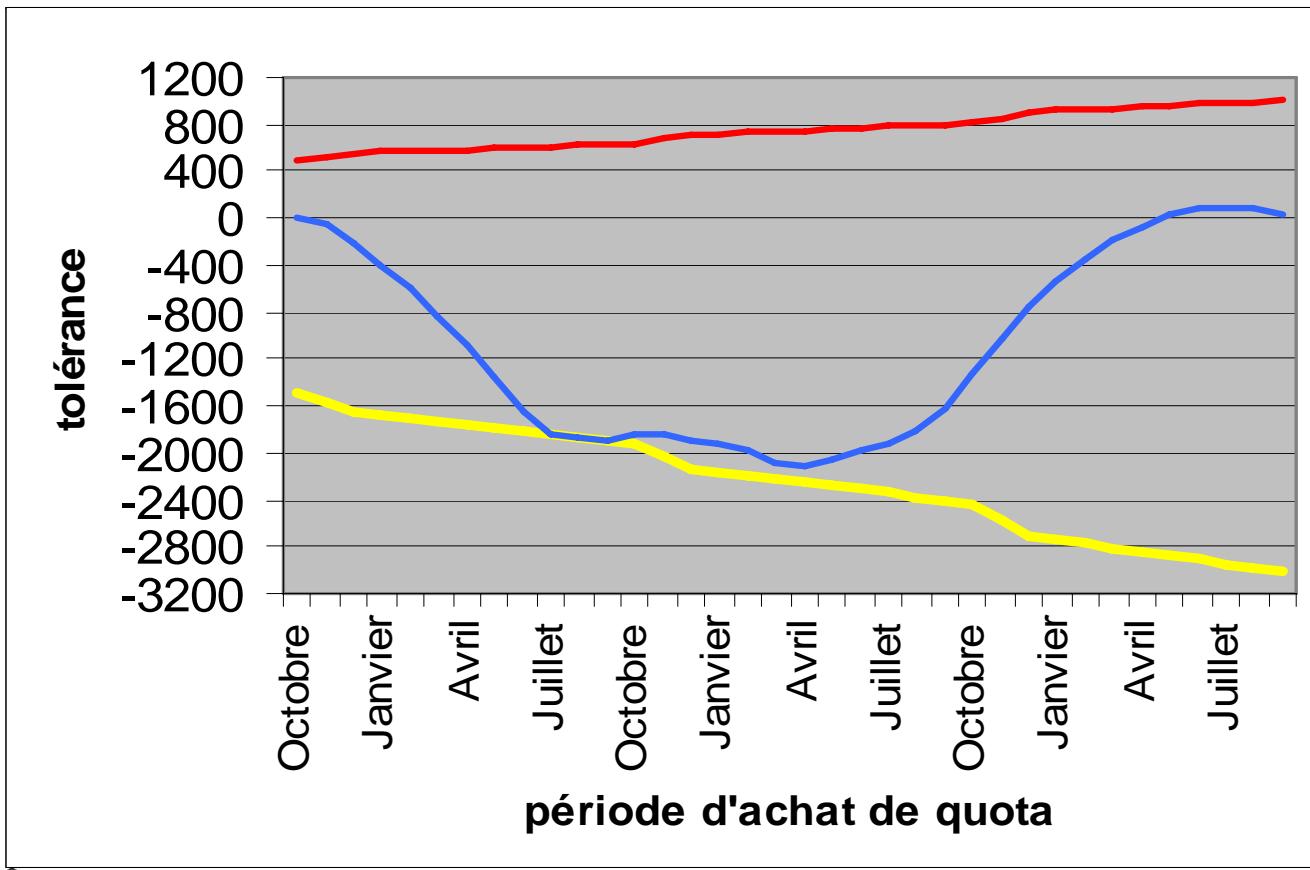


Fonction 4: Impact sur la production

- o Quels sont les principaux éléments touchés par le projet sur: la productivité du troupeau, la composition du lait, le nombre de vache, âge du troupeau, le logement des vaches?
- o Y aura-t-il des nouveaux équipements?
- o Quels seront les impacts sur: les besoins fourragers et de concentrés, le système d'alimentation, les besoins en eau, le volume de fumier/lisier, les besoins en litière, le système de traite et refroidissement, le besoin en quota?

The logo consists of a stylized blue teardrop shape containing the word "valacta" in a white, lowercase, sans-serif font.

Exemple avec l'achat de quota lorsqu'on passe de 50 à 100 kg/jour



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



Fonction 5: Impact sur la commercialisation

- o Pour la majorité des producteurs on se limite à la vente de lait et d'animaux de réforme:
 - o mise en marché est confiée à des structures collectives qui ne sont pas affectées par les changements individuels opérés au niveau des entreprises.
- o Vente d'animaux pour la production: baisse des volumes disponibles à court et moyen terme suivi d'une hausse à long terme. Doit-on maintenir sa place sur le marché durant la transition?



Fonction 6: Impacts économiques/ financiers

- o De quel façon le projet affectera les états financiers et la structure financière de l'entreprise?



Objectifs du projet:

- o améliorer la rentabilité à long terme de la ferme.
- o assurer une santé financière à court, moyen et à long terme

Outil pour mesurer les impacts: le budget.

Les différentes déclinaisons

- o budget d'exploitation
- o budget d'investissement
- o budget de financement
- o budget de trésorerie (*budget mensuel*)



valacta

L'appréciation finale du projet

	<u>Utile</u> pour l'atteinte de l'objectif	<u>Néfaste</u> pour l'atteinte de l'objectif
Interne (attributs du domaine de l'entreprise)	Forces	Faiblesses
Externe (attributs de l'environnement)	Opportunités	Menaces



4- Un plan détaillé pour passer à l'action

Objectifs	Actions	Responsable	Échéance	Indicateurs de résultats
Se conformer aux normes et règlements	S'informer sur les normes agroenvironnementales à respecter S'informer sur les permis à détenir et les règlements en vigueur (municipalité et ministère)	Simon	hiver 2005	Information en main
Faire les plans et retenir les services d'une firme conseil	Rechercher des firmes conseils Visiter des projets réalisés Soumettre le projet à au moins deux firmes Transmettre les informations utiles à la réalisation d'une ébauche de projet S'assurer que le projet proposé répond aux objectifs Faire un premier budget Faire un choix	Équipe de la ferme GCA CREA	hiver 2005	Meilleure connaissance des possibilités Esquisse de plan Estimation sommaire des coûts

Qui fait quoi, quand et comment ? Et comment on vérifie ce que c'est réglé ?

- Nommer des responsables
- Communiquer
 - Réunions
 - Outils
- Principe de décision



Comment fait-on pour ne pas perdre la tête ?

- Délégation
- Contrôle
- Ajustement



valacta



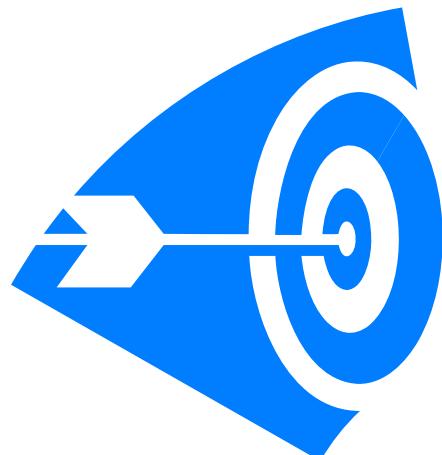
Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

5- Évaluation: dans le mille ou à des milles?

L'évaluation finale:

- o La grande négligée
- o Permet de faire le point
- o Procure des occasions d'apprentissage
- o Information ou implication des intervenants souhaités
- o Trace les nouveaux objectifs
- la roue repart.....



Conclusion: ...ça change le monde..

Projet bien préparé:

- Ça répond à des besoins clairs et ça va chercher l'adhésion de équipe.
- Ça s'exprime en objectifs concrets.
- Ça corrige les faiblesses sans sacrifier les forces actuelles.
- Ça prend en considération les opportunités sans négliger les menaces.
- Ça identifie clairement les étapes à franchir, les responsabilités et pouvoirs de chacun .
- Ça prévoit des moments pour évaluer le chemin parcouru et modifier le parcours au besoin.
- **Ça m'amène là où je veux aller!**



valacta



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

Conclusion: ...ça change le monde..

Projet bien préparé:

- Ça tient compte des 6 fonctions de l'entreprise
- Ça s'appuie sur une équipe multidisciplinaire performante: des conseillers de différents domaines qui comprennent bien les enjeux de l'entreprise.



CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES



valacta

Merci de votre attention

Visitez le site www.valacta.com

© Valacta, 2008



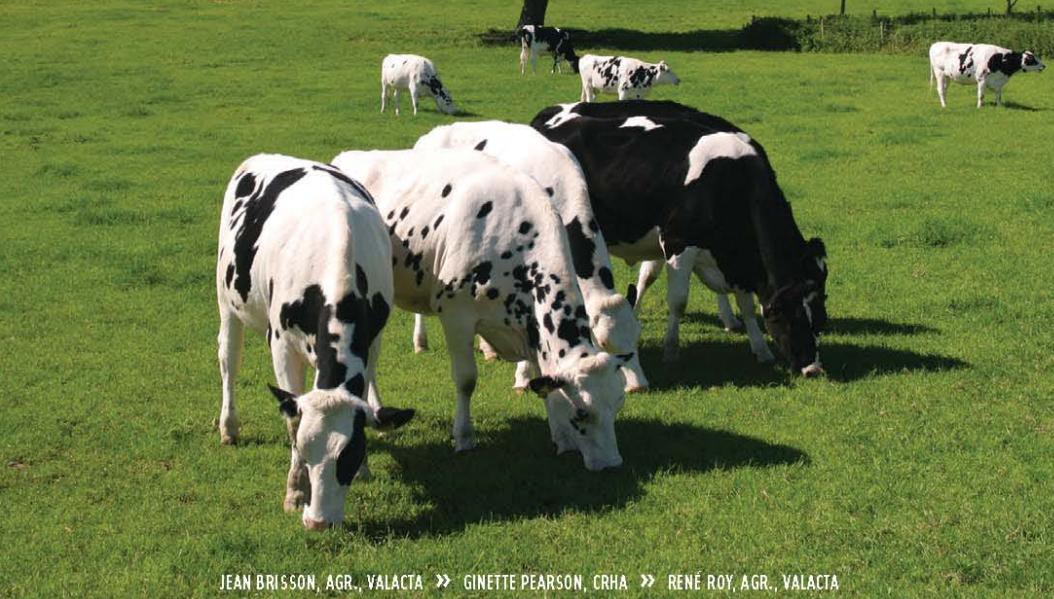
Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPLACHES

CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE

PLANIFIER L'EXPANSION D'UNE ENTREPRISE LAITIÈRE » GUIDE DE RÉUSSITE



Disponible gratuitement: sur le site du CRAAQ (www.craaq.qc.ca)



JEAN BRISSON, AGR., VALACTA » GINETTE PEARSON, CRHA » RENÉ ROY, AGR., VALACTA



CENTRE
D'EXPERTISE
EN PRODUCTION
LAITIÈRE



Centre Régional d'Établissement
en Agriculture
CHAUDIÈRE—APPALACHES