



Analyser ses performances, un geste rentable!

Denis Larouche, agronome et directeur général
Groupe multiconseil agricole Saguenay – Lac-Saint-Jean
affiliés aux GCAO et à Uniconseils

En collaboration avec :
L'équipe du CEGA et en particulier
M. Patrick Prairie, agronome

Analyser ses performances, un geste rentable!

Aujourd'hui, en affaires, la marge de manœuvre entre perdre de l'argent ou faire des profits est très mince. Mais comment a évolué la gestion depuis 30 ans?

Au cours des années 80, les services-conseils en gestion ont développé une approche basée sur la connaissance de son coût de production. Durant les années 90, l'analyse de groupe s'est popularisée. Les producteurs pouvaient alors comparer leurs résultats avec ceux d'un groupe constitué d'entreprises comparables. Les besoins des producteurs continuant d'évoluer, on a vu par la suite l'analyse stratégique de l'entreprise prendre plus d'importance dans les années 2000. Les services-conseils en gestion ont également commencé à desservir les producteurs ayant besoin seulement de conseils ponctuels. Enfin, au cours des dernières années, c'est l'approche interprofessionnelle qui prend de plus en plus d'importance dans le rôle conseil des intervenants.

Les entreprises agricoles sont de plus en plus complexes, l'environnement d'affaires évolue rapidement et les technologies font de même. Les défis ne sont plus seulement techniques, mais de plus en plus reliés à la direction de l'entreprise. Cela place l'entrepreneur au centre de la réussite. La gestion, ce n'est pas seulement des chiffres; c'est l'intégration de tous les facteurs qui affectent l'entreprise (techniques, économiques, financiers, humains, etc.), dans le but de prendre les meilleures décisions possible. C'est pourquoi de plus en plus d'intervenants en agriculture sont sensibilisés à l'importance de la gestion!

Investir du temps et de l'argent en gestion, est-ce que ça en vaut la peine?

Souvent, nous entendons dire que la gestion égale de la paperasse. Cependant, il faut arriver à faire la part des choses entre la paperasse administrative et règlementaire, et la paperasse payante, celle qui vous aide à prendre de bonnes décisions (planification stratégique, budget partiel, cercle d'échange, budget annuel, étude de rentabilité, établissement du point mort, comptabilité de gestion, fiscalité stratégique, etc.). La gestion offre des solutions bien réelles pour avoir une entreprise plus rentable et améliorer la qualité de vie!

La preuve : les écarts entre les résultats du groupe de tête et ceux du groupe de fin sont considérables! C'est une réalité qui frappe toutes les productions : une marge trois fois plus élevée dans le lait et jusqu'à 34 fois plus élevée dans la pomme de terre... La gestion seule n'explique pas 100 % des écarts, mais elle est une composante majeure.

Résultats comparés (différentes productions)			
<i>Sources: CECPA – Groupes conseils</i>	TÊTE	FIN	ÉCART TÊTE vs FIN
Pommes de terre 2009 <i>(Marge avant main-d'œuvre en \$/quintal)</i>	4,16 \$	-0,12 \$	4,28 \$
Production laitière 2011 <i>(Bénéfice réparti lait en \$/hl)</i>	26 \$	8 \$	18 \$
Production veau d'embouche 2010 <i>(Marge avant main-d'œuvre en \$ par vache)</i>	542 \$	17 \$	525 \$
Production ovine 2011 <i>(Marge avant main-d'œuvre en \$ par brebis)</i>	132 \$	-6 \$	138 \$

Note : Marge = Revenus totaux – Charges d'exploitation

Investir en gestion : payant, mais pas très populaire...

Pour mieux comprendre la perception des producteurs de services-conseils en gestion, une étude a été commandée auprès du groupe AGECO auprès de producteurs non-utilisateurs de services-conseils en gestion. Voici deux résultats qui donnent une bonne indication des raisons pourquoi les services-conseils en gestion sont peu populaires :

Pour quelles raisons n'avez-vous pas consulté de conseiller en gestion lors d'une décision importante prise au cours des 3 dernières années?

- 70 % des producteurs ont répondu qu'ils n'en voyaient pas le besoin ou l'utilité.

Avez-vous fait un budget écrit en 2011 et en avez-vous fait le suivi en cours d'année?

- 22 % des producteurs ont répondu « oui ».

Le constat est clair. Les services-conseils en gestion sont connus, mais les producteurs ne perçoivent pas les avantages qu'ils peuvent leur offrir. On réalise aussi que la grande majorité des producteurs prennent des décisions sans s'être fixé d'objectifs clairs à l'aide d'un budget. Une chose est certaine, si on ne sait pas où on s'en va, c'est certain qu'on n'arrivera pas là où on veut aller! Le grand défi est donc de démystifier la gestion.

Quelles performances analyser?

La gestion technique. C'est la connaissance des rendements (quintaux/acre), les choix des intrants pour optimiser les rendements, etc. C'est de loin la plus populaire auprès des producteurs et de l'industrie. De toute évidence, la plus plaisante pour vous et la plus valorisante chez les producteurs! Celle qui se fait assez régulièrement avec les conseillers en production. D'après le sondage cité précédemment, lors d'une décision importante prise au cours des trois dernières années, 42 % des producteurs ont cherché de l'information auprès des conseillers techniques et 44 % auprès des conseillers en production. Je peux vous garantir que lorsque je travaille sur des plans d'affaires, c'est probablement la section la plus documentée que mes clients m'apportent.

La gestion économique. C'est la connaissance des prix ou de l'évolution des marchés et la connaissance du prix des intrants. Beaucoup moins utilisée, elle est très efficace pour améliorer rapidement la rentabilité. Dans les plans d'affaires, l'accent est souvent mis sur le chiffre d'affaires, mais ce n'est qu'une donnée dans l'équation et, souvent, c'est la plus facile à calculer (100 ha de PdT x 700 quintaux/ha x 16 \$/quintal = 1 120 000 \$). Par contre, prévoir le coût de production, c'est plus embêtant! Plusieurs facteurs sont en jeu. La liste des postes de dépenses dans une comptabilité est toujours plus longue que la liste des revenus.

La gestion financière. Ce sont les entrées et les sorties d'argent au jour le jour, en plus des investissements qui influencent vos actifs et leur contrepartie, vos dettes et votre avoir propre. La gestion financière est souvent faite par obligation. Quand l'argent se fait rare et que les ventes retardent, elle devient primordiale! Votre lien d'affaires avec votre financier est d'autant plus important...

La gestion stratégique. C'est celle qui assure la durabilité de l'entreprise. C'est un réflexe qui est adopté par les leaders de votre industrie. Ceux qui ont compris que prévenir, c'est beaucoup plus que guérir... Malheureusement, nous sommes très peu de conseillers à ce niveau. L'avenir de nos entreprises passe par ce type de gestion. Ça ressemble à quoi la gestion stratégique?

- o La mission et les objectifs sont-ils clairs et connus?
- o Les forces et faiblesses de votre entreprise sont-elles bien déterminées?
- o Les concurrents sont-ils bien identifiés?
- o L'évolution des marchés est-elle bien cernée?
- o La gestion des risques (assurances, convention d'associés, etc.) est-elle mise en place?
- o Le développement durable fait-il partie de votre plan stratégique?

La gestion des ressources humaines. Elle est essentielle pour un transfert réussi et pour maintenir une qualité de vie dans votre entreprise. Elle se traduit par l'organisation fonctionnelle du travail, une bonne connaissance de vos forces et de vos faiblesses comme patron, l'attention que vous portez aux signaux des autres, la place prépondérante de l'humain dans votre prise de décision et, enfin, le maintien de l'équilibre entreprise-famille-temps pour soi.

Les 3 règles à suivre pour rester en affaires

L'analyse des performances nous donne les informations nécessaires pour prendre des décisions. Voici trois règles à suivre lorsque vient le temps d'agir :

1. Comprendre son environnement d'affaires

- a. Le **climat** a un impact direct sur vos résultats et ne se contrôle pas! Les variations climatiques se font sentir de plus en plus et sont là pour rester!
- b. Les **consommateurs et les acheteurs** sont de plus en plus exigeants par rapport aux produits et aux méthodes de culture.
- c. **Les gouvernements** réduisent les filets de sécurité et nos frontières sont de plus en plus poreuses.
- d. **Les marchés** sont plus volatils (spéculation), mais offrent des stratégies diversifiées pour contrôler les risques.

2. Connaître son coût de production

Avez-vous un tableau de bord? Gardez à l'œil les éléments qui ont le plus d'impact sur la rentabilité de votre ferme. Ciblez les éléments qui peuvent affecter vos revenus : qualité, rendement, contrepartie, etc. Suivez les postes de coûts les plus importants. Ayez des stratégies d'achat pour profiter des escomptes. Identifiez les dépenses payantes, celles qui augmentent vos bénéfices.

Pour situer les performances de votre ferme, il est important d'avoir accès à des comparables. Vous pouvez ainsi vous évaluer par rapport à la moyenne et au groupe de tête afin d'identifier les points forts et les points faibles de votre entreprise.

3. **Savoir gérer les bonnes années**

Durant un cycle favorable, profitez-en pour réduire vos dettes! Ce n'est pas facile à faire et ça demande beaucoup de discipline, mais c'est ce qui va faire toute la différence lors des mauvaises années. Faites des investissements qui sont payants et visez un autofinancement d'au moins 25 %.

En période de bon prix, faites attention au piège de la spéculation. Vous êtes des producteurs et votre pérennité passe par la rentabilité de vos investissements. En faisant des investissements non rentables, vous risquez de devenir un appât pour les spéculateurs. Enfin, payer des impôts ce n'est pas la fin du monde! Investir dans du *tant qu'à y être* pour ne pas payer d'impôt affaiblit vos liquidités et donc votre entreprise! Comme David Kohl l'a dit lors d'un colloque du CRAAQ en 2011, « *il y a plus d'entreprises qui ont fait faillite en voulant sauver de l'impôt que l'inverse...* »

En conclusion, analyser ses performances c'est un incontournable! Pour ce faire, il faut appliquer les bonnes pratiques de gestion pour parvenir à combiner

- ✓ La gestion technique
- ✓ La gestion économique
- ✓ La gestion financière
- ✓ La gestion stratégique
- ✓ La gestion des ressources humaines.

Pour performer, il faut être bon dans les secteurs de l'entreprise. Il faut beaucoup de discipline, contrôler l'endettement et bien s'entourer pour mieux contrôler son avenir!