



Centre de référence en agriculture
et agroalimentaire du Québec

Comité gestion de
l'entreprise agricole

Colloque de l'entrepreneur gestionnaire
Et si on gérait autrement...

Le jeudi 23 novembre 2006, Hôtel Universel Best Western, Drummondville

La diversification... une stratégie d'entreprise!

Éric A. LAVOIE, M.Sc., MBA, agronome
Directeur général

Société de développement économique Mariverain
Sainte-Marie



Note : Cette conférence a été présentée lors de l'événement
et a été publiée dans le cahier des conférences.



La diversification ... une stratégie d'entreprise et de territoire!

Il m'est très agréable de m'adresser à un auditoire de personnalités du monde agricole et agroalimentaire à l'occasion de cet important rendez-vous annuel qu'est le **Colloque de l'entrepreneur gestionnaire 2006, Et si on gérait autrement...** En avril dernier, le comité organisateur du colloque m'a demandé de parler d'activités complémentaires à la ferme et d'aborder la diversification au sein de l'entreprise. J'ai longtemps réfléchi à la manière de diversifier les outils avec lesquels je vous soumettrai ce témoignage. J'aurais aimé vous présenter une vidéo, faire découvrir des dégustations, réaliser une entrée théâtrale, voire une mise en scène. Mais je me suis dit que l'objectif de mon message devait être plus important que mon véhicule. J'ai quand même voulu innover. Ma conférence est donc commanditée. Non pas son contenu, mais le contenant.

Bien sûr, je présenterai quelques modèles qui guident quotidiennement mon analyse face aux projets qu'on nous soumet. Mais avant, il faut ensemble cerner, voire définir ce concept de diversification utilisé un peu à toutes les sauces.

On peut définir l'activité complémentaire au sens de complément de l'activité principale de notre territoire, donc diversification de l'économie, par analogie aux communautés mono-industrielles. Évidemment, ceci n'est pas le cas de l'économie de Sainte-Marie-de-Beauce dans la région Chaudière-Appalaches, qu'on reconnaît comme économie très diversifiée, là où je pratique!

On peut aussi penser au concept de la multifonctionnalité comme avenue de diversification des revenus à la ferme, ce concept faisant référence aux différentes dimensions productives, sociales et environnementales des activités agricoles. En effet, les attentes de la société vis-à-vis l'agriculture se sont transformées. Elles concernent toujours la production, principalement de nourriture, avec des exigences plus fortes sur la qualité et la sécurité. Elles se concrétisent aussi dans d'autres domaines : environnemental, social (emploi, maintien du tissu rural...) et culturel (culture culinaire, paysages...). Multifonctionnalité est le mot qui recouvre l'accomplissement de ces différentes fonctions de l'agriculture. Au Canada, certains voient la multifonctionnalité comme une voie d'avenir pour l'agriculture au pays... ce qui m'apparaît déjà diversifiant pour l'agriculture ou du moins pour notre modèle de pensée actuel. À suivre!

D'abord, pour moi, la diversification c'est souvent : INNOVER! Mais pas toujours synonyme! La **diversification économique**, sur le plan social, fait davantage référence à la multitude d'activités complémentaires (ex. : magasin général avec service d'essence, club vidéo, etc.). Sur le plan économique et financier, on peut penser aux différentes structures telle la coopérative, complémentaire à l'entreprise privée. Sur le plan sociétal au sens large,

l'activité complémentaire s'inscrit nécessairement dans le sens de complément à l'activité économique. On pourrait penser l'inverse, à savoir que l'activité économique s'inscrit comme activité complémentaire après les activités sociétales nécessaires au bien être humain. Mais là ne sera point mon propos!

Quant à la diversification au sens macro, donc territorialement parlant, elle constitue la planche de survie des collectivités rurales où la répartition des populations actives dans plusieurs branches d'activités. C'est une solution aux problèmes auxquels les régions rurales et les petites municipalités sont confrontées. Il faut noter que selon Statistique Canada, entre 1986 et 1996, la taille de la population active et la diversification de l'économie ont augmenté de 41 % dans toutes les collectivités rurales.

Il importe de bien cibler ce qu'entend Statistique Canada par diversification économique. En fait, on entend l'accroissement du nombre d'emplois dans une collectivité grâce à l'ajout d'une nouvelle branche ou à l'expansion d'une branche d'activité existante qui n'est pas la seule (en réf. à mono-industrielle) ou qui domine dans la localité. Statistique Canada utilise l'indice de Herfindahl (IH) afin de mesurer le degré de diversification, avec les limitations qui s'imposent à ce genre d'indice. On constate également, qu'en moyenne, le degré de diversification a peu évolué avec le temps.

Autre constat pertinent, on observe que c'est dans les régions rurales non adjacentes à une région métropolitaine que le degré de diversification ou de spécialisation varie le plus (plus de dépendance...). Pour terminer, toujours en 1996, au Canada, plus de 70 % des collectivités rurales s'étaient diversifiées, ce qui constituait une augmentation de 64 % par rapport à 1986. Wow! Je termine là le survol de l'utilisation « macro » du concept de diversification... Ayant située rapidement la diversification économique au sens de la collectivité, je veux plutôt aborder la diversification sous l'angle d'une stratégie pour l'entreprise.

Pour définir la diversification, j'ai tenté de réfléchir par concept opposé. Donc, par opposition à la diversification, on peut penser spécialisation, consolidation, intégration... Mais ce n'est pas non plus aussi simple. En fait, la ligne n'apparaît pas toujours évidente. Prenons un éleveur qui se spécialise dans les élevages. S'il produit du porc, de la volaille et du mouton, est-ce qu'il se diversifie au sens des marchés ou se spécialise-t-il dans les élevages?

Il semble plus facile de prendre comme exemple un producteur laitier quant au produit LAIT. En général, on reconnaît au producteur laitier la stratégie de spécialisation. En effet, cette entreprise a une certaine dépendance face aux fluctuations du marché de la consommation de tous les produits laitiers. Elle pourrait opter pour une diversification si elle exploite ces ressources afin de générer des activités complémentaires à son entreprise (animaux de réforme, veaux, foin-paille à contrat pour les voisins, gîte à la ferme, accueil

pédagogique). Cela ne constitue pas « le corps business » de ses activités commerciales, mais l'entreprise diversifie ses sources de revenus.

DIFFÉRENTES STRATÉGIES

La **stratégie de spécialisation** se définit par l'entreprise qui concentre ses efforts sur un domaine d'activités dans le but de dégager des avantages concurrentiels. Les PME pratiquent souvent une spécialisation fine (stratégie de niche).

Tableau 1. Différentes approches stratégiques

Stratégie en fonction du contexte	Entreprise en bonne situation	Entreprise en difficulté
Consolidation	<i>Non nécessaire</i>	<i>Passage nécessaire</i>
Diversification	<i>Stratégie envisageable</i>	<i>À déconseiller</i>

La **stratégie d'intégration verticale** consiste pour une entreprise à en acquérir d'autres qui appartiennent à une même filière. Il s'agit d'une internalisation d'activités exercées précédemment, en amont par des fournisseurs ou en aval par des clients. On observe une volonté de contrôle en amont ou en aval de l'entreprise. De son côté, la **stratégie d'impartition** peut se définir comme une politique de coopération entre plusieurs partenaires disposant de potentiels complémentaires et désireux de concrétiser une synergie latente, réalisée sous forme de mise en commun de leurs compétences propres.

LA DIVERSIFICATION

Quant à elle, la stratégie de diversification repose sur l'acquisition et l'utilisation de nouveaux savoir-faire dans d'autres domaines, de nouveaux produits ainsi que dans le portefeuille de l'entreprise. À mon point de vue, un des objectifs premiers de la diversification demeure la réduction de la dépendance financière de l'entreprise. Je reviens sur mon exemple laitier. Si nous sommes preneurs de prix sur les marchés de référence et qu'en plus nous avons des quotas (contrôle de la quantité), où prenons-nous la croissance de nos profits après le contrôle des coûts de production? La stratégie de diversification de nos activités/produits/marchés peut s'avérer pertinente.

Ce genre de stratégie permet de saisir des opportunités précises. On peut utiliser ses compétences vers de nouveaux domaines d'activités ou rechercher de nouvelles compétences, tout en désirant obtenir des gains de synergie. Il peut y avoir une meilleure répartition du risque, voire une diminution. Toute stratégie possède certaines limitations. Celle-ci peut créer de l'incertitude face à une complexité croissante de l'environnement et des technologies de notre secteur d'activités principales.

Il faut aussi reconnaître qu'il y a certains prérequis à respecter. On doit avoir une position solide de l'entreprise sur son marché et être sur un marché en croissance. Il faut évidemment posséder des moyens matériels et financiers en quantité suffisante. Il faut maîtriser certains facteurs clefs pour réunir toutes les conditions de réussite à la mise en place d'une stratégie de diversification : compétences (nouveau métier à maîtriser), accès au marché, proposer de l'innovation, créer de la valeur ajoutée, utiliser la capacité de production de l'entreprise existante (lien), posséder du capital financier (\$\$\$), accepter le partage de certaines informations, stimuler la synergie entre les acteurs et les intervenants qu'on désire associer!

Nous convenons d'admettre que les compétences, les aspects financiers, la disponibilité des capitaux, la bonne évaluation du fonds de roulement requis et la préservation des activités sont autant de facteurs déterminants. Donc, pourquoi certaines échouent-elles? Parce qu'il y a sous-estimation des écarts de compétences requises, surestimation des effets de synergies escomptés ou encore des ressources financières insuffisantes!

L'estimation des compétences à acquérir au sein de l'entreprise est un indicateur qui permet d'obtenir la faisabilité de la diversification. On peut obtenir les compétences par le biais de différents processus d'acquisition de connaissances pour un nouveau métier (tableau 2).

Tableau 2. Processus d'acquisition de connaissances en entreprise

Acquisition INTERNE	Acquisition EXTERNE
Progressive	Immédiate
Plus lente	Rapide
Plus homogène au sein de l'organisation	Plus éclatée et provient de différentes cultures

La stratégie de diversification peut prendre différentes formes. Certaines entreprises préfèrent procéder par alliances stratégiques, d'autres par fusion et acquisition ou encore par stratégies de croissance (tableau 3).

Tableau 3. Stratégies de croissance pour l'entreprise

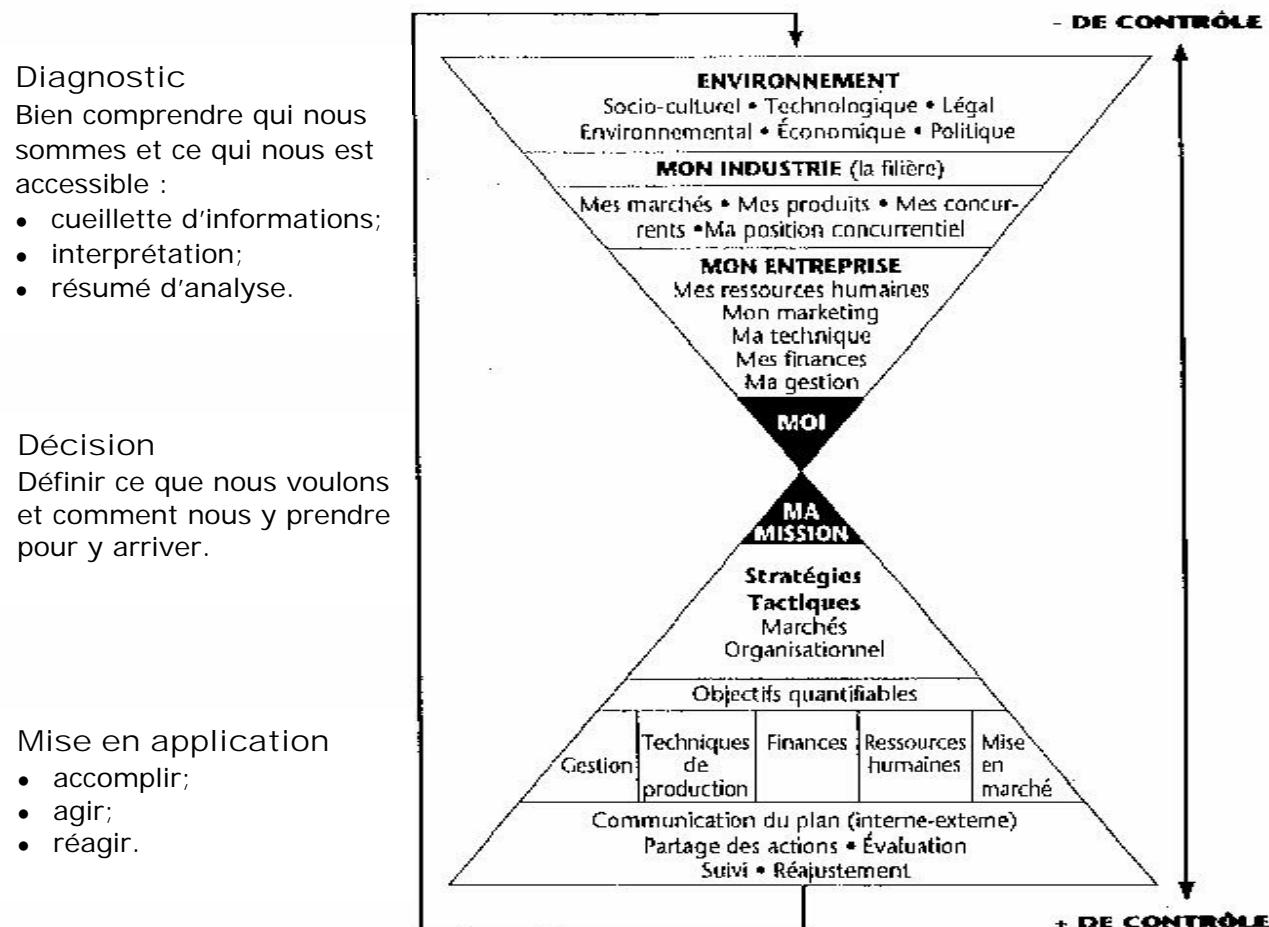
	Croissance INTERNE	Croissance EXTERNE
Spécialisation	Développement d'un seul métier	Acquisition de concurrents (même métier)
Diversification	Investissements en compétences (plusieurs)	Acquisition d'entreprises

Ferme Isabelle a su démontrer une volonté de soutenir l'acquisition des connaissances et des compétences à l'externe tout en formant la relève de avec les outils de gestion. M. Marc-André Isabelle résume bien la culture de cette entreprise avec sa présentation intitulée « L'avenir affronté de façon novatrice ». Le prochain défi sera de faire de la place aux nouvelles orientations proposées au sein des processus décisionnels de l'entreprise.

PLANIFICATION DE LA STRATÉGIE

Plusieurs outils peuvent aider au choix stratégique qui s'offrira à l'entreprise. Par exemple, la planification stratégique s'avère un outil pour nos choix de stratégie d'entreprises. Elle permet de poser un diagnostic détaillé, de réfléchir aux conséquences des choix envisagés et de prendre les décisions qui nous conviennent avant de procéder à la mise en œuvre de la stratégie.

Schéma de la méthodologie de la planification stratégique à la ferme



Source : Pierre Nadeau, directeur de la Planification Stratégique, Banque Fédérale de Développement, Longueuil, 1994.

Figure 1.

LE SUCCÈS EST DANS LE DIAGNOSTIC

Voici, à l'image d'un tableau de régie, un schéma d'analyse qui présente quelques points à considérer lors du diagnostic. Il permet d'identifier les éléments clefs du projet par secteur de besoins pour l'entreprise. En fait, cette approche répond à quatre questions :

- Comment ferons-nous (le processus)?
 - Pourquoi voulons-nous réaliser cette diversification?
 - Avec qui (en référence aux compétences requises)?
 - Pour qui, souvent oublié? Quel consommateur voulons-nous satisfaire?

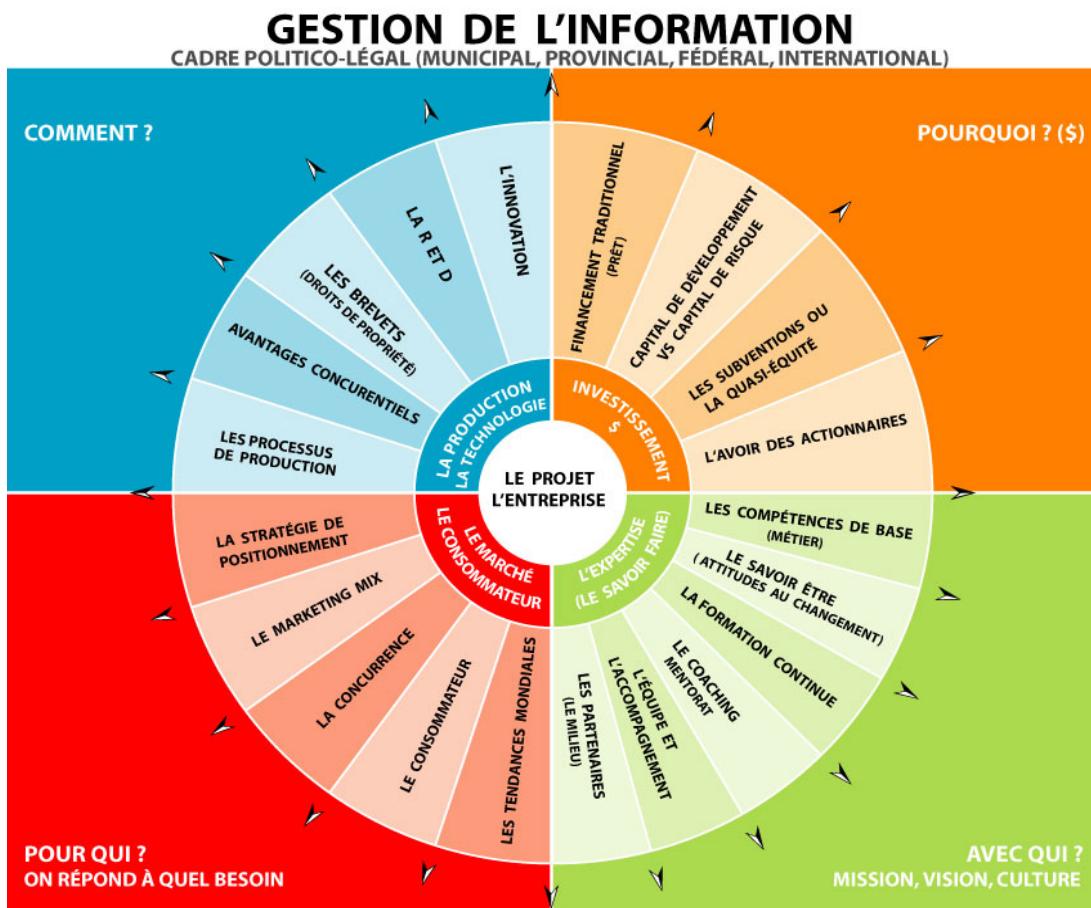


Figure 2. Étapes diagnostic avant projet

Grâce au survol des principaux facteurs à vérifier, cela permet de cibler rapidement les priorités et de proposer un plan de travail concret afin de préparer l'entreprise à son projet de diversification. Pour certaines entreprises, se diversifier est similaire au démarrage d'une nouvelle entreprise. Comme plusieurs entreprises agricoles existent depuis quelques générations, certains des propriétaires dirigeants n'ont jamais eu à faire face aux différents défis que pose le démarrage d'une entreprise, d'où le parallèle en termes d'approche.

ACCOMPAGNEMENT TECHNIQUE ET FINANCIER

Les entreprises agricoles et agroalimentaires désirant mettre en œuvre ce genre de stratégies peuvent le faire avec l'aide de conseillers techniques et de professionnels. Plusieurs financements sont disponibles pour des projets différents (institutions financières, ministères sectoriels, capital de risque). Du soutien particulier peut également être offert lors de la mise en place de la stratégie (consultants spécialisés, organismes de développement économique locaux...). Toutefois, un accompagnateur de confiance peut s'avérer utile sur une période plus longue de réalisation (3 à 5 ans) à l'image d'un mentor.

Il y a une différence entre la petite entreprise du terroir qui se spécialise dans une niche de marché haut de gamme avec un ou quelques produits et celle qui opte pour une stratégie de diversification de ses revenus. Une telle stratégie relève de la spécialisation, mais diversifie l'économie agricole régionale (tableau 4).

Actuellement, on observe une différenciation de l'offre des produits agricoles au Québec à ne pas confondre avec une diversification au sein de l'entreprise. Donc, plusieurs des concepts ci-dessous sont davantage liés à la stratégie de mise en marché qu'à celle de la diversification :

- *les appellations d'origine contrôlée,*
- *les appellations d'origine protégée,*
- *les identités géographiques,*
- *les produits Cacher,*
- *les produits du terroir,*
- *les produits fermiers,*
- *les produits régionaux.*

Ces appellations aideront un produit à être distinctif sur le marché pour le consommateur. Toutefois, ce sont ses qualités intrinsèques qui le différencient réellement. Ces produits devront aussi être positionnés adéquatement auprès des bons segments de marché et être offerts aux consommateurs ciblés.

De nos jours, plusieurs projets sont envisagés dans nos communautés afin de soutenir la différenciation des produits en cours sur nos territoires très associés à l'identité régionale. La stratégie de spécialisation de certaines entreprises peut être soutenue afin de maintenir une pluralité économique et une diversité d'entreprises au sein des communautés. En effet, des projets d'ateliers collectifs ont vu le jour dans certaines régions et d'autres y travaillent. Des projets d'incubateurs alimentaires régionaux pour soutenir les produits du terroir et l'innovation sont en émergence (Sainte-Marie).

Tableau 4. Entreprises spécialisées qui diversifient l'économie agricole d'une région

Nom de l'entreprise	Secteur de production
Au p'tit hangar, Saint-Lambert-de-Lauzon	Culture de la citrouille
Fruitière Réal Laliberté, Saint-Lambert-de-Lauzon	Culture du maïs
Ferme du chasseur, Sainte-Hénédine	Élevage de gibiers
La chartreuse des Anges, Saints-Anges	Repas champêtres
Au jardin de la Santé, Saint-Joseph-de-Beauce	Herbes médicinales et semences anciennes
Ferme Chartrin, Saint-Lambert-de-Lauzon	Élevage de lapins

Il faut penser que l'entreprise ou le territoire qui désire se diversifier doit le faire afin de mieux contrôler les dépendances financières (marché, activité, etc.) et économiques (emplois). Pour y arriver, les maîtres d'œuvre de cette diversification devront toujours maîtriser les compétences requises à ce nouveau métier.

La diversification à la ferme est une stratégie qui existe depuis longtemps. Prenons l'exemple de la **Ferme Marcel Parent et Fils de Saint-Bernard-de-Beauce** qui met en marché plus de 250 000 poulets, 30 000 porcs et du compost depuis le début des années 1970!

En bref, si on se réfère au titre du colloque qui est « gestionnaire entrepreneur », on pourrait penser à une dichotomie. À mon sens, il y a un certain paradoxe entre les qualités requises pour être un entrepreneur (fonceur, portée sur l'aventure, goût du risque, créatif, etc.) et celles d'un bon gestionnaire (prudent, analytique, articulé, formé avec les outils de gestion, etc.). Toutefois, plusieurs solutions à ce paradoxe résident :

- *dans l'acquisition de compétences au sein de l'entreprise,*
- *par le partage du risque financier avec du capital de risque,*
- *par la mise en place d'un processus de décisions avec la relève,*
- *par le maintien des qualités entrepreneuriales au sein de l'équipe de décision (2^e, 3^e génération)*
- *par le soutien à la créativité et faire confiance aux partenaires.*

La diversification, c'est une stratégie, et pour y arriver, ça prend une équipe!

RÉFÉRENCES

Banques de photos du CLD de la Nouvelle-Beauce, de Robert-Cliche et du CLD de Lotbinière.

Bulletin d'analyse – régions rurales et petites villes du Canada, Statistique Canada (décembre 2003), vol. 4, n° 7. N° 21-0006-XIF au catalogue, 16 pages.

Broom-Longenecker. 1975. *Small Business Management*, 4^e édition, 557 pages.

Derek F. Abbell et John S. Hammond. 1979. *Strategic market planning, problems and analytical approaches*, 527 pages.

Diversification économique rurale, une approche locale et régionale. Vol. 4, n° 7, décembre 2003, 16 pages.

Mintzberg, H. et James Brian Quinn. 1991. *The strategy process, concepts, contexts, cases second edition*, 1083 pages.

Statistiques sur les revenus agricoles et non agricoles. 2001. Statistique Canada, n° 21-019-XIF au catalogue, pages 114 à 116.

La multifonctionnalité de l'agriculture : Synthèse de la conférence de la Fédération canadienne de l'agriculture. Rédaction Frédéric Forge, div. des Sciences de la technologie, 23 octobre 2000, 6 pages.

Planification stratégique à la ferme, Éric Lavoie, agronome, *et al.* TCACQ Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2^e édition 1995, 95 pages.

Rapport de mission de la France, CLD des Etchemins. 2003. Par Éric Lavoie, agronome et Suzanne Turgeon, 55 pages.

Notes personnelles de la Mission d'étude en Aquitaine. Éric Lavoie, agronome. Printemps 2006.

Quelques sites Internet consultés :

<http://www.inao.gouv.fr>

<http://www.crda.qc.ca>

<http://www.statcan.ca>

<http://www.nouvellebeauce.com>

<http://ctn-rct.nrc-cnrc.gc.ca>

<http://sitecon.free.fr/strategie/strategie>

<http://sitecon.free.fr>