



MAÎTRISER LES COÛTS DE REVIENT POUR AUGMENTER la rentabilité en pépinière

- Le processus d'implantation du coût de revient par activité (CPA) en pépinière permet de balayer l'inconfortable ambiguïté financière et de s'outiller pour agir et négocier. C'est le choix qu'a fait Sébastien Lemay de la Pépinière François Lemay.

En sachant combien coûte chaque activité et chaque groupe de produit, on peut rapidement savoir lorsqu'une activité est trop coûteuse ou un produit, peu rentable.

Photo: Emmanuelle Arès

Depuis longtemps, la question se pose: est-ce possible de calculer un coût de revient par activité dans des productions aussi complexes que celles de l'horticulture ornementale?

À l'origine du projet, le conseiller en gestion Guillaume Guitard, de l'IQDHO, a collaboré avec la firme Raymond Chabot, Grant et Thornton pour adapter une méthode de calcul du coût de revient par activité (voir l'article précédent en page 19). L'expérimentation faite avec la Pépinière François Lemay a permis de valider la méthode de travail et de confirmer l'atteinte des objectifs fixés par l'IQDHO, soit d'analyser l'ensemble des produits de l'entreprise pour obtenir des retombées concrètes et rendre la démarche évolutive et flexible. D'autres entreprises emboîtent le pas cette année et un projet pilote pour la production en serres est en cours.

«Être soi-même structuré est un atout de base, mais être entouré de personnes ayant une rigueur administrative est essentiel pour l'implantation du système,» insiste Sébastien Lemay.

Savoir s'entourer

Vice-président de la Pépinière François Lemay inc. et bachelier en administration, Sébastien Lemay se croyait fin prêt à mettre en place un système de gestion adapté à sa production. Ainsi, après avoir suivi une formation offerte par l'Association québécoise des producteurs en pépinière en 2009 sur le coût de revient par activité, il s'est attaqué au travail seul. La réalité l'a vite rattrapé et il a dû s'avouer qu'il devrait malgré tout aller chercher de l'aide.

Le jeune entrepreneur s'est tourné vers l'agronome et

technologiste en agriculture Guillaume Guitard de l'Institut québécois du développement de l'horticulture ornementale; Stéphane Gélinas, MBA et CMA; et Raymond Chabot, de la firme Raymond Chabot, Grant et Thornton. Ils ont été pour lui de véritables thérapeutes, pour reprendre son expression. Selon lui, la confiance est de mise: «Il faut jouer franc jeu avec les conseillers. Plus on leur donne d'information, plus ce sera profitable pour l'entreprise.»

Un exercice profitable

Selon Sébastien Lemay, on doit prévoir près d'un an pour l'implantation complète du système, pour colliger et compiler les données, ajuster la méthodologie et définir les tâches de chacun. En plus du temps et des efforts investis par la direction et les employés, il faut prévoir aussi défrayer les honoraires des conseillers.

Il croit que l'investissement en vaut la peine même s'il est difficile de chiffrer les

économies engendrées. Il estime que le coût de revient par activité est «très rentable dès la première année, car il nous permet de prévenir des pertes qui seraient passées inaperçues autrement. On prend de meilleures décisions et on solidifie les bases de notre entreprise en améliorant quotidiennement sa rentabilité. Je suis certain qu'un tel exercice peut faire économiser des centaines de milliers dollars à long terme, à condition que les données recueillies soient bien analysées et qu'on corrige le tir, au besoin!»

Des données indispensables

On doit compiler beaucoup d'information sur les activités de l'entreprise avant de s'attaquer au calcul du coût de revient:

- Le nombre d'heures consacrées à chaque activité. Pour ce faire, on peut utiliser des feuilles de présence.
- Le nombre de produits vendus par catégorie, par format (1 gallon, 2 gallons, etc.). On regroupera ensuite les produits ou les catégories de produits qui sont gérés de façon semblable.
- Des informations détaillées concernant les achats des principaux intrants (quantité, prix, format, utilisation, pertes, etc.).
- La teneur des inventaires en début et en fin d'année de production.
- Les quantités produites et les pertes.

Sébastien Lemay a pris en charge l'ensemble de l'exercice. «Avant même de commencer, c'est mieux d'avoir déjà les données de base, sinon c'est décourageant et ça revient à mettre la charrue devant les bœufs. Chaque rencontre de travail avec les conseillers me demandait du travail de préparation et je repartais avec de nouvelles tâches à faire.» Il a participé à quatre rencontres de travail d'une durée de trois heures avec les conseillers. La commis-comptable de l'entreprise a participé à une de ces rencontres.

Le jeune entrepreneur a consacré trois jours de travail à la recherche d'information, de même que deux jours pour compiler toutes ces données dans un fichier de calcul personnalisé. Ensuite, il a obtenu la collaboration des employés responsables de la régie de production pour répartir la masse salariale entre les

«Je suis maintenant plus outillé pour discuter avec mon banquier, car je connais la vraie valeur de mes produits.»

secteurs d'activité. Chaque jour, les responsables comptabilisaient le temps consacré par chaque employé à ses différentes tâches, cette compilation leur prenant environ 10 minutes. Au bout de l'année, c'est donc environ 60 heures qu'ils ont consacré à cette prise de donnée.

Les avantages

Le CPA nous aide à savoir:

- Combien coûtent nos produits?
- Combien coûtent nos activités?
- D'où viennent nos profits et nos pertes?
- Où devrions-nous concentrer nos efforts?

Le CPA permet de:

- Justifier des investissements;
- Fixer des objectifs quantitatifs;
- Créer des règles de tarification; et
- Faciliter le jumelage de produits dans les commandes et le jumelage de clients dans les livraisons.

Le CPA facilite:

- Le balisage (repérer les activités non concurrentielles);

- L'amélioration des opérations;

- La réduction des coûts; et
- La réduction des effectifs.

Les avantages de connaître le coût de revient par activité sont clairement d'ordres économique et organisationnel. En sachant combien coûte chaque activité et chaque groupe de produit, on peut rapidement savoir lorsqu'une activité est trop coûteuse ou un produit, peu rentable. On peut aussi calculer l'impact d'un investissement sur le coût de chaque groupe de produits. Par exemple, on saura quel sera l'impact économique de conserver une partie de la production une autre année.

Un modèle réutilisable?

Sébastien Lemay compte bien poursuivre l'expérience et adopter le modèle. Il estime avoir économisé beaucoup de temps de gestion et avoir obtenu un coût de revient fidèle à la réalité. «L'analyse sera beaucoup plus rapide l'année prochaine. On devra ajuster le modèle chaque année en fonction des changements, par exemple si on élimine ou on

ajoute un produit. Mais comme ce n'est pas aussi simple qu'un logiciel où je change une donnée, il vaut mieux demander aux conseillers de nous aider.»

Émergence d'une nouvelle philosophie d'entreprise

Un des avantages notables à la Pépinière François Lemay est l'impact de ces nouvelles données sur les ventes. «Les vendeurs consacrent maintenant leur énergie à vendre les produits les plus rentables plutôt que d'axer leurs efforts sur les volumes, car ils sont récompensés sur la rentabilité et non sur la quantité», explique Sébastien Lemay.

Il ajoute: «Seul un vrai travail d'équipe et une implication de tous les employés permettent de connaître le coût de revient. Les employés ont vite adhéré à l'idée. Ils ont compris l'importance de colliger toutes les informations puisqu'il en va de la pérennité et la rentabilité de l'entreprise.» **QV**

Sarah Delisle est bachelière en agronomie et journaliste indépendante.