

La gestion stratégique pour les fermes en pleine croissance

Économies d'échelle et tendances en agriculture

Terry L. Kastens, économiste agricole à la K-State
Kevin C. Dhuyvetter, économiste agricole à la K-State

tkastens@ksu.edu – 785-626-9000

kcd@ksu.edu – 785-532-3527

www.agmanager.info

présentation faite lors de la
conférence canadienne « Gérer l'excellence en agriculture »
Du 28 au 30 janvier 2009, à Niagara Falls (Ontario)



Qu'est-ce qui motive les agriculteurs?

- **L'agriculture : pour le profit ou le mode de vie?**
- **Qu'est-ce qui permettra à *certaines* fermes d'être rentables à l'avenir**
 - Celles qui participeront à l'agriculture commerciale
- **Gros plan sur une partie du portrait global**
 - Que faire avec la richesse?
 - Comment mettre à contribution le capital humain (capacités et aptitudes personnelles)

Économies d'échelle (EE) : force motrice

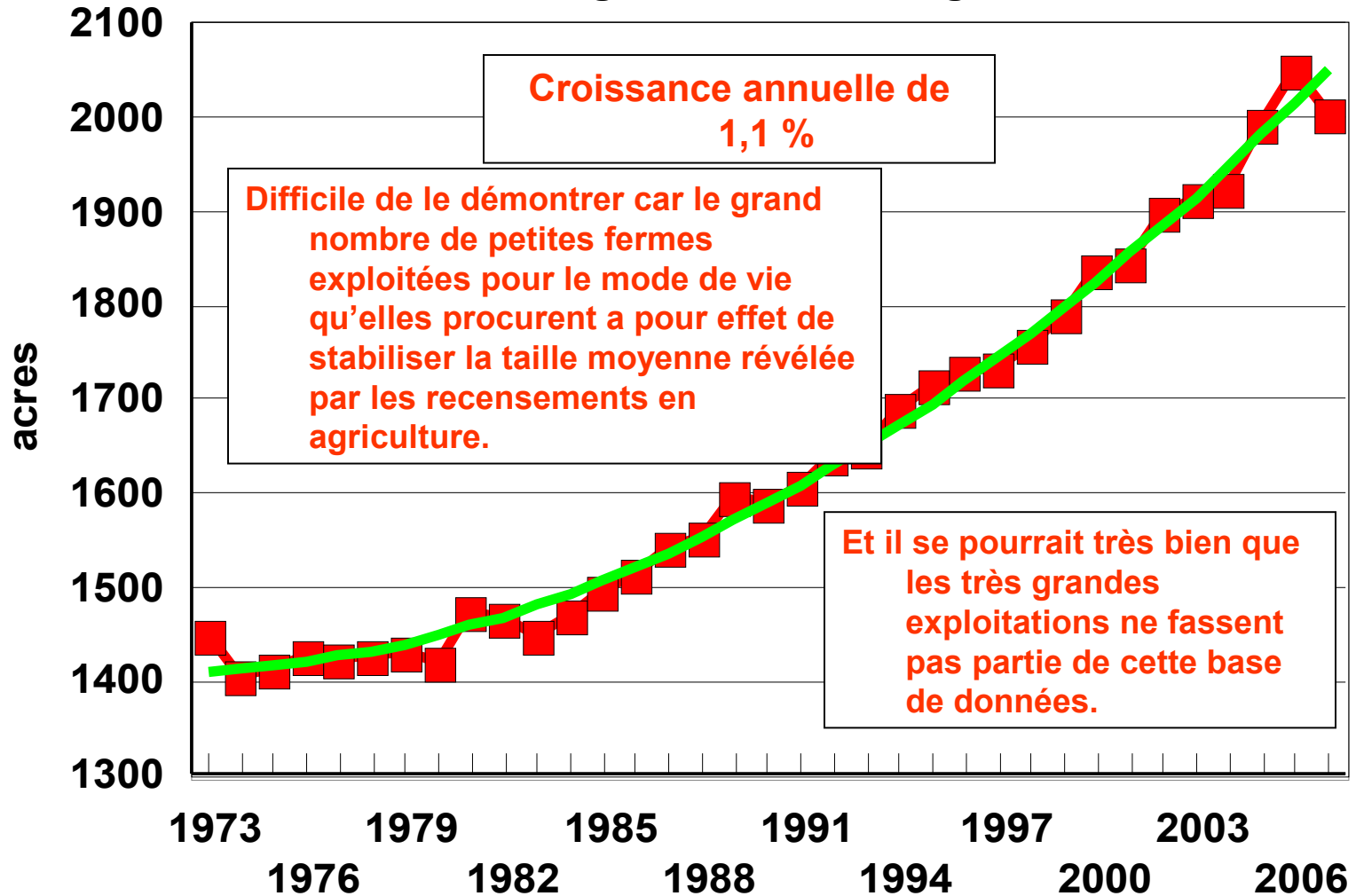
- **Les prix de production unitaires chutent lorsqu'une société grossit**
 - Il s'agit essentiellement de répartir les frais fixes
 - Cela se traduit parfois par des prix plus élevés

Les EE existent-elles vraiment?

- **A-t-on avantage à viser la croissance et le volume?**
- **La croissance serait-elle l'incident de parcours d'une saine gestion (fournissant un financement interne à la ferme ou à l'entreprise)?**
 - Walmart : Question de taille ou concept commercial bien pensé??
 - Pourquoi n'existe-t-il pas de nombreuses petites usines de transformation de la viande?
 - Pourquoi ne voit-on pas de conglomérats regroupant de multiples petites fermes gérées par un seul dirigeant?

KFMA farm size (total acres operated) and trend

73-07 avg = 1638; 98-07 avg = 1902

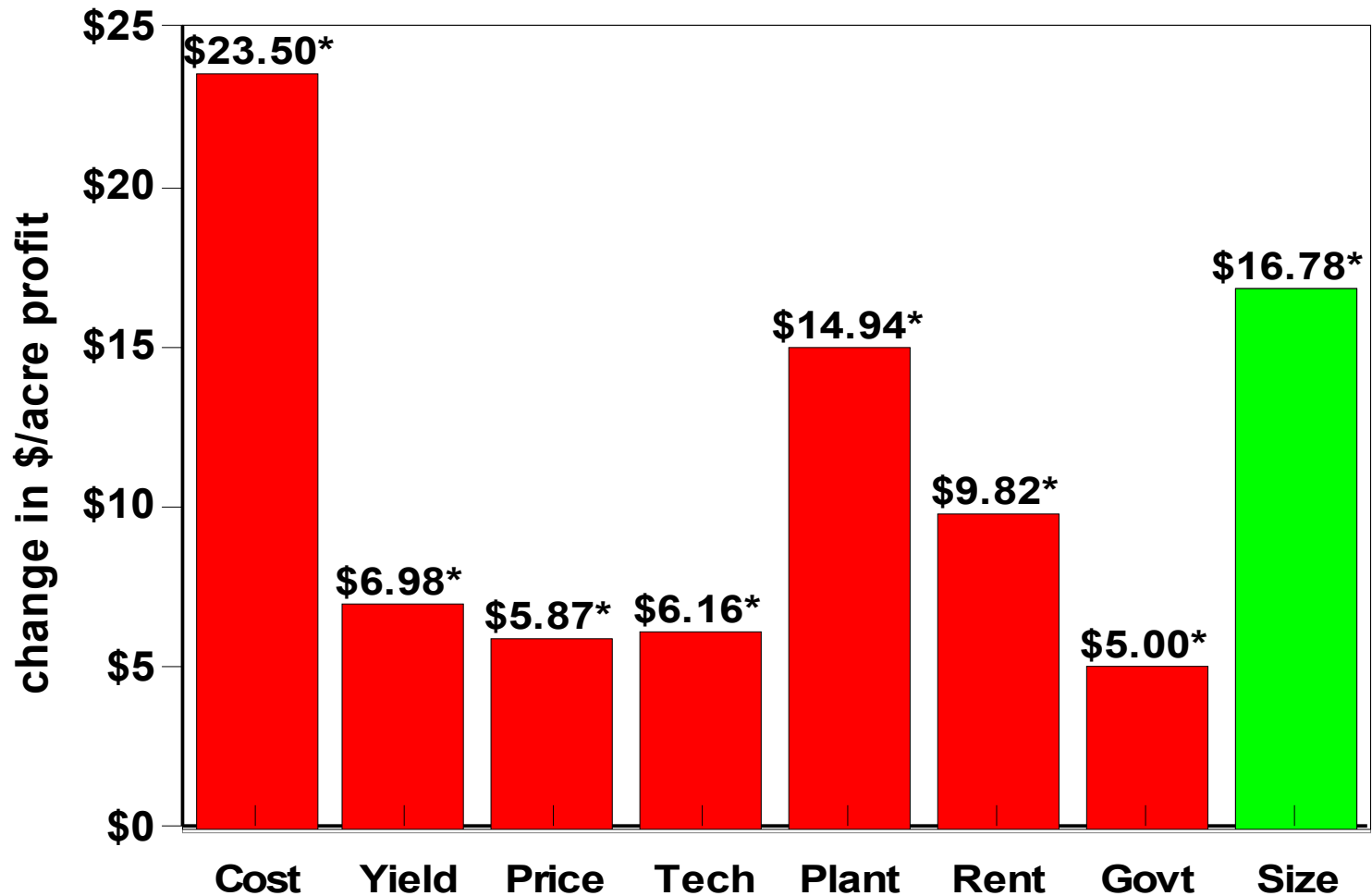


La taille moyenne des fermes croît à un rythme qui s'accélère en ce qui concerne les fermes COMMERCIALES

Les EE existent-elles vraiment?

- Il est difficile de différencier les effets associés à une saine gestion et à d'autres facteurs des effets se rapportant à la taille d'une entreprise.
- Les techniques de régression statistiques peuvent nous permettre d'y arriver.
 - Une fois que vous avez corrigé ou ajusté l'effet des autres facteurs, demeure-t-il un effet positif sur la rentabilité découlant de la taille d'une exploitation?

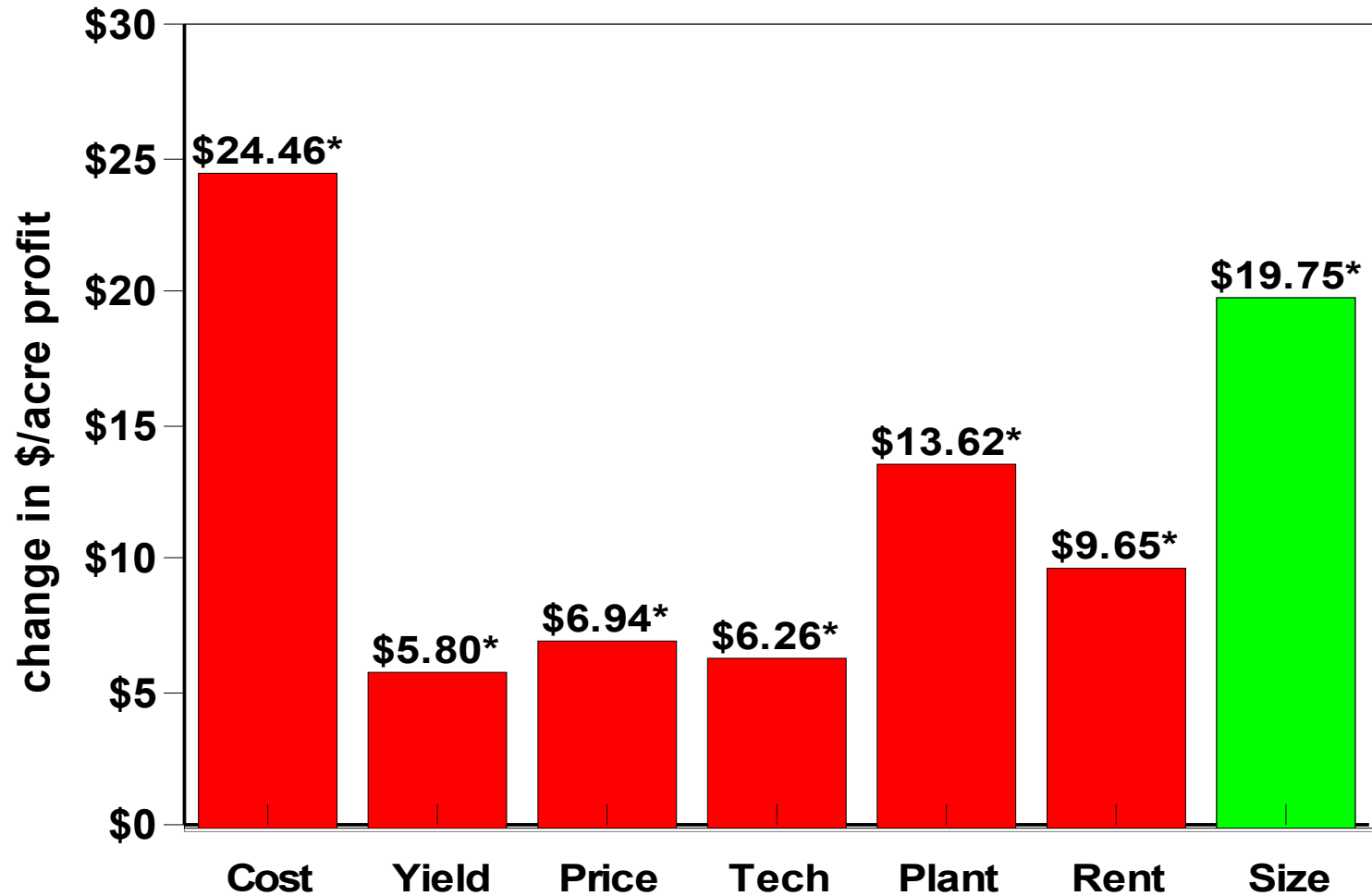
(96-05) diff in profit (over avg farm) by being in best 1/3 of:



* statistically different from 0 at 90% confidence

Il existe toujours un effet associé à la taille – ce qui prouve que les EE existent

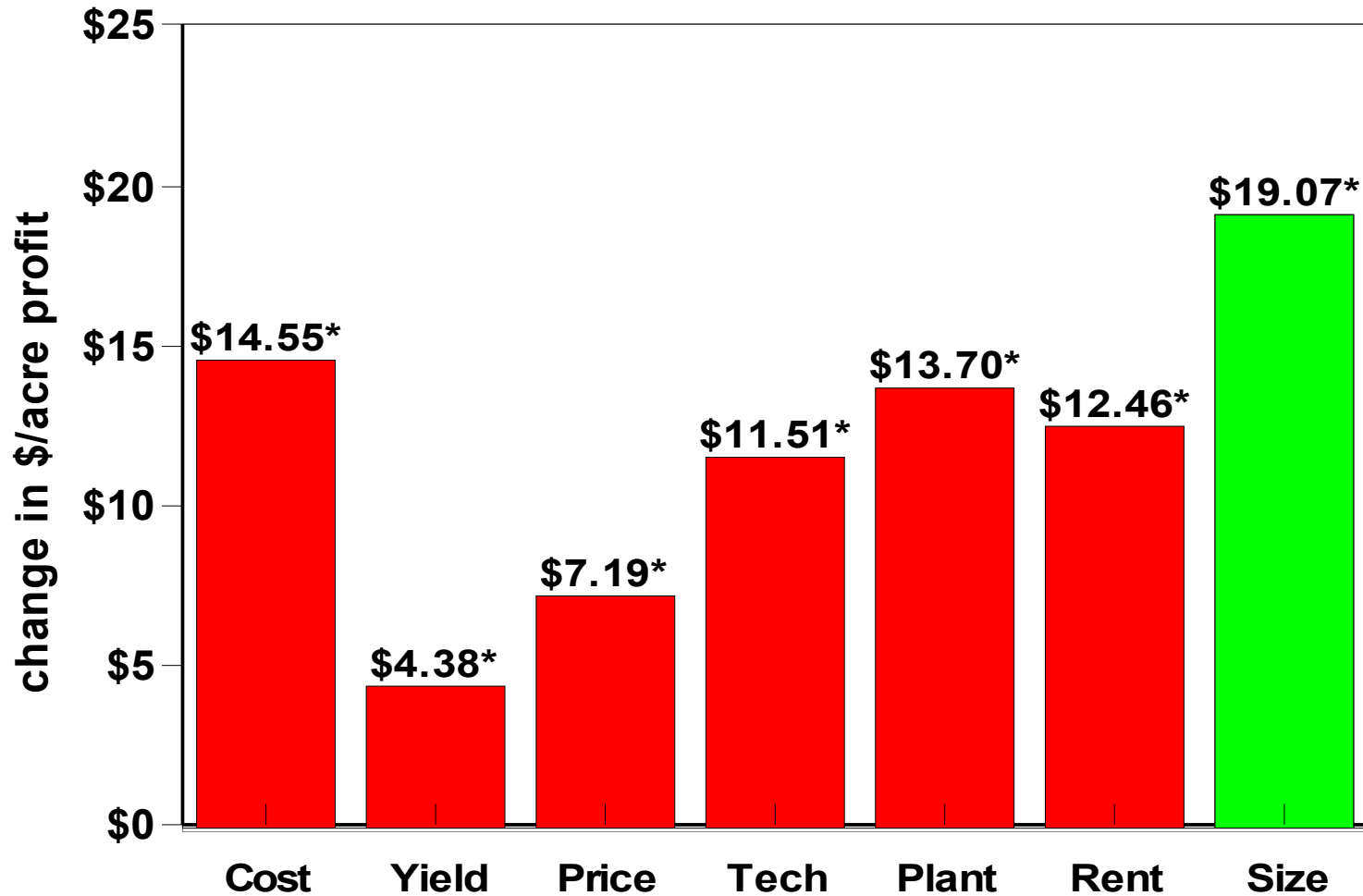
(97-06) diff in profit (over avg farm) by being in best 1/3 of:



* statistically different from 0 at 90% confidence

Les EE s'accroissent, dans l'absolu et par comparaison

(98-07) diff in profit (over avg farm) by being in best 1/3 of:



* statistically different from 0 at 90% confidence

Les EE s'accroissent encore plus – par comparaison au « prix » toujours élevé

Pourquoi les grandes fermes sont-elles plus rentables que les autres?

- **La réduction du coût unitaire est leur avantage le plus évident. Cela dit, la recherche révèle que d'autres avantages s'y rajoutent.**
- **Les grandes fermes :**
 - **présentent des coûts beaucoup moins élevés que les autres;**
 - **obtiennent des rendements passablement supérieurs;**
 - **obtiennent des prix légèrement plus élevés;**
 - **exploitent de manière plus intensive;**
 - **adoptent beaucoup plus rapidement les nouvelles techniques/technologies, comme le semis direct.**

Les grandes fermes ne sont pas seulement plus rentables que les autres

- L'écart observé entre les grandes et les petites fermes s'agrandit avec le temps.
- Est-ce que le modèle traditionnel d'une famille par ferme familiale sera bientôt de l'histoire ancienne?
 - Il continuera d'y avoir des fermes familiales, mais c'est la famille élargie qui s'en occupera.
- L'exploitation agricole sera de plus en plus appelée à être bimodale.

Grande taille ne signifie pas droit au profit

- **Le fait d'être grand ne garantit pas la rentabilité**
 - Citons à titre d'exemple les fermes léguées, mais mal gérées (sans égard à la taille et aux enjeux liés à la croissance). Il se pourrait que cela prenne des années, mais ces fermes seront appelées à disparaître.
- **Les héritiers sans talent pour la gestion feraient mieux :**
 - d'investir leur actif autre part;
 - de louer leurs terres à un bon gestionnaire.

Éléments des EE variant selon la taille des fermes

- **La main-d'œuvre d'abord**
 - Les frais de main-d'œuvre sont fixes. Il faut donc la maintenir pleinement active.
- **La machinerie en deuxième**
 - La grosse machinerie coûte moins cher en fonction de sa capacité unitaire

Éléments des EE variant selon la taille des fermes

- **Le reste passe en troisième**
 - **Les activités qui se rapportent à la gestion peuvent couvrir encore plus d'acres**
 - P. ex, marketing, sélection d'hybrides, évaluation des technologies, évaluation FSA (Farm Service Agency – É-U) ou des possibilités en matière d'assurance-récolte
 - **Rabais/prime de quantité et de valeur élevées**
 - Ventes de récolte
 - Achat de machinerie et d'intrants
 - Plus le montant d'un prêt est élevé, plus le taux d'intérêt est bas

Éléments des EE variant selon la taille des fermes

- **Ce qui possède un effet indirect passe en quatrième**
 - **Portée géographique étendue**
 - Moins de risques associés au rendement et aux profits
 - Possibilité de tirer rapidement des conclusions fiables à partir des données sur les fermes
 - Possibilités accrues de louer des terres supplémentaires
 - **L'image d'entreprise : les propriétaires fonciers privilégient les grandes exploitations**
 - Ou est-ce la jeunesse, la longévité, la rentabilité, le progrès technologique et la viabilité communautaire?

Répercussions des EE : main-d'œuvre

- **Montrent aux jeunes qu'ils peuvent se lancer dans le domaine de l'agriculture en commençant comme simple employés, tout comme dans n'importe quel domaine**
 - Cela devient évident à mesure que les salaires augmentent
- **Montrent aux propriétaires exploitants établis de quelle façon ils peuvent passer à une exploitation de type employés/associés sans se déshonorer et sans dire adieu à leur prospérité et à leur bonheur.**

Répercussions des EE : capitaux propres

- Il faut tellement pour se partir en affaires de nos jours!
- Profits internes (réinvestissement des profits)
- Accumulation verticale
 - Patrimoine familial transmis d'une génération à l'autre
 - Divergences d'objectifs entre héritiers et aïeux
- Accumulation horizontale
 - Capitaux propres contemporains familiaux ou extra-familiaux
 - Les actionnaires minoritaires n'ont que peu de protection
- Les fermes prospères seront en mesure de surmonter les difficultés liées à l'obtention de capitaux propres.

Répercussions des EE : endettement

- Le capital se présente sous la forme de capitaux propres OU de dettes
- La contraction d'une dette est souvent la source de capital la plus abordable
- Lorsque la croissance des capitaux propres est interne :
 - Les fermes qui recourent à l'endettement possèdent un avantage en ce qui concerne les EE
- Le fait de recommander de « faire des paiements sur une dette » représente un vestige de la pensée traditionnelle de cycle de vie.
- Les fermes prospères envisageront :
 - de dissocier l'entreprise des individus qui la composent;
 - de viser un ratio capitaux d'emprunts/capitaux propres donné plutôt qu'un certain niveau d'endettement (pensez aux industries agricoles).

Tendances . . .

- 1. Consolidation accrue**
- 2. Évolution technologique accélérée**
- 3. Établissement accru de liens en dehors de la sphère agricole**
- 4. Multiplication des tâches liées à l'informatique et au travail de bureau**
- 5. Dépendance accrue envers des intervenants possédant des compétences spécialisées**

La consolidation dans les *cultures agricoles* s'accélèrera-t-elle?

- **Machinerie agricole :**
 - Il s'agit surtout d'un investissement en capital fixe sous forme d'installations
 - Sophistiquée, chère, destinée à un usage intensif
- **Main-d'œuvre :**
 - Les compétences en demande sont de plus en plus spécialisées
 - On a souvent besoin de recourir aux services de différents intervenants (comme tout autre type d'entreprise)
 - La gestion est intégrée aux frais fixes
 - La continuité des opérations passe par la mise en place d'une équipe de gestion
 - accroissement des frais fixes
- **Souvenez-vous, nous n'avons pas non plus vu venir la consolidation rapide des industries avicole, porcine et laitière.**

Répercussions de la consolidation

- **Moins d'entreprises, mais pas moins de choix**
 - La différenciation des produits résulte naturellement de la consolidation
 - Il y a moins de marques, mais beaucoup de classes et de types de produits.
 - Il y a peu d'acheteurs de grains, mais beaucoup de formes de mise en marché
 - On compte peu de banques, mais de nombreuses offres de prêts/taux d'intérêts
- **Les prix transigés (du marché) nous renseignent moins qu'avant**
 - Il faut améliorer ses aptitudes en relations humaines
 - Les gestionnaires agricoles devront de plus en plus bâtir des liens avec d'autres gestionnaires de fermes de façon à pouvoir disposer de renseignements fiables au sujet des prix, des caractéristiques et de la disponibilité des produits grâce à une communication efficace et à l'établissement d'un consensus.
 - **Pensez en termes de partenaires, pas de compétiteurs !**

2. Technologie

- **Les premiers à « allumer » récoltent les bénéfices**
 - Miser sur des loyers en espèces et sur la valeur des terres.
 - Des loyers plus élevés entraînent des frais plus élevés, et ceux qui s'abstiennent d'adopter de nouvelles technologies se retrouvent défavorisés compte tenu des loyers qu'ils estiment « trop élevés ».
- **La vitesse d'adoption dépend :**
 - A) de l'ampleur de la rentabilité projetée;
 - B) du degré de confiance envers le profit attendu;
 - C) de l'importance de l'investissement.

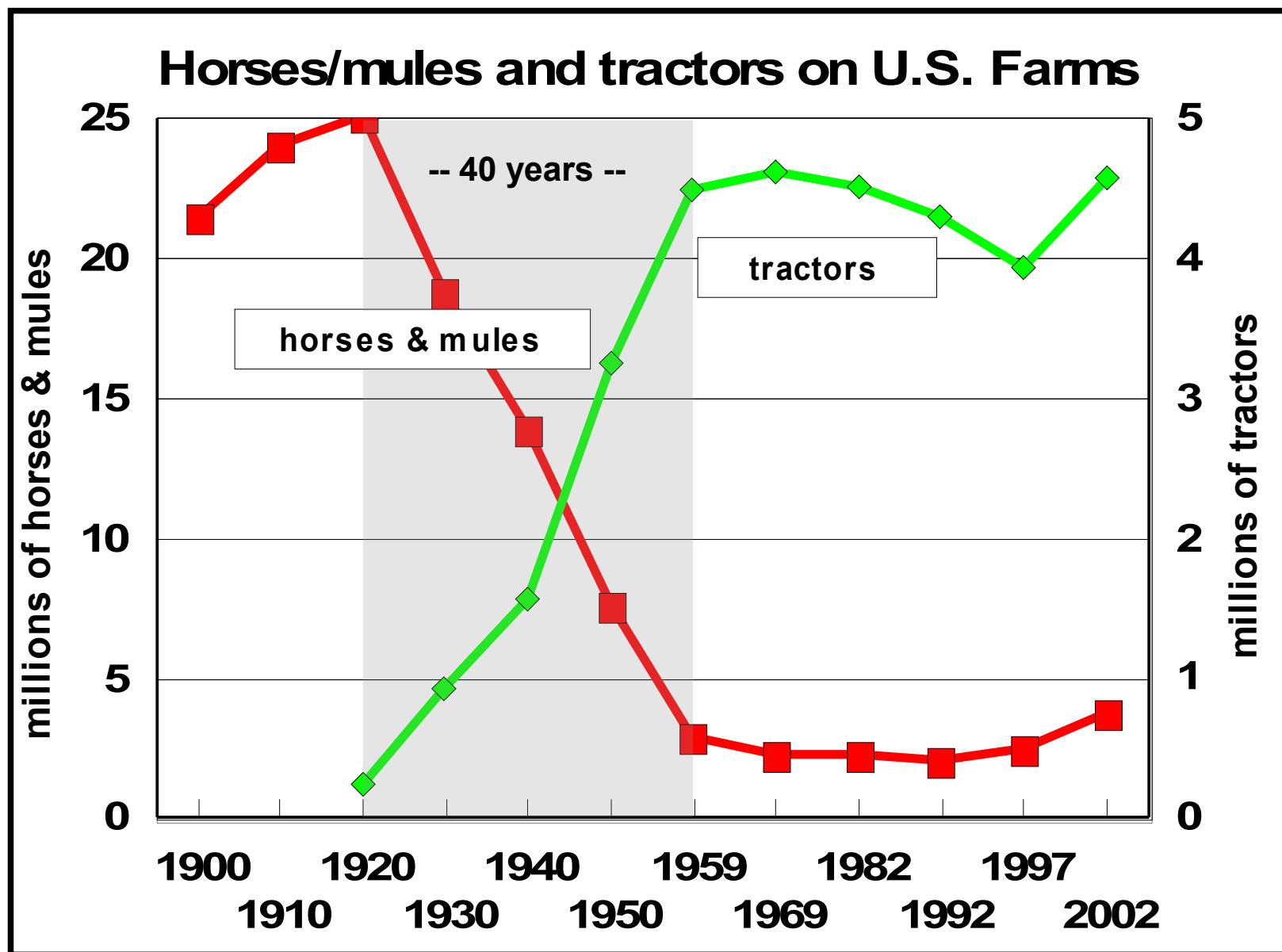
Technologie : vitesse d'adoption

- **Les gains énormes et évidents sont rares**
- **Pour obtenir de petits gains qui paraissent en investissant peu, il faut adopter rapidement la nouvelle technologie**
 - **Technologies « belly-button » ou « arrive en ville »**
 - **Soja résistant à l'herbicide Roundup**

Autres technologies « arrive en ville » (majeure partie des fermes)

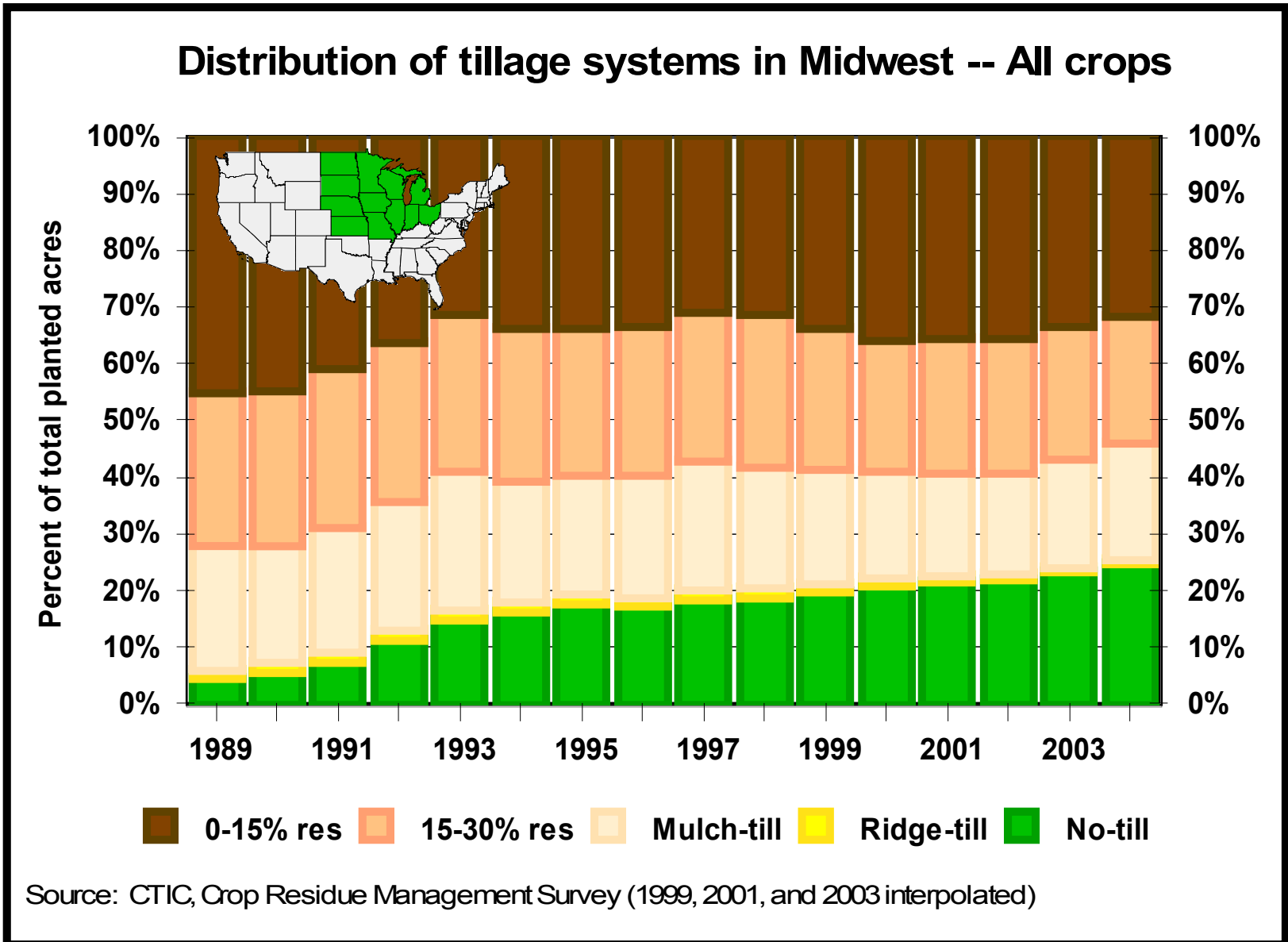
- **Barres lumineuses (orientation GPS)**
 - Les gains d'efficacité à réaliser par rapport au chevauchement et à l'utilisation de balises sont faciles à évaluer.
 - Cette technologie requiert par contre un investissement relativement important, ce qui fait que les petites fermes s'en désintéressent souvent.
- **Cabines de tracteur**
 - Il est difficile de mesurer le gain en dollars, mais nous savons qu'il existe bel et bien.
- **Conduite assistée par le GPS**
 - Investissement plus considérable que les barres lumineuses, mais il est tout de même facile de percevoir le gain.
 - Se rapproche du gain que permettent les cabines de tracteurs (réduction du stress subi).

Certaines technologies ne présentent pas des résultats aussi évidents . . .



Source : Recensement étatsuniens du secteur agricole

Certaines technologies ne présentent pas des résultats aussi évidents . . .

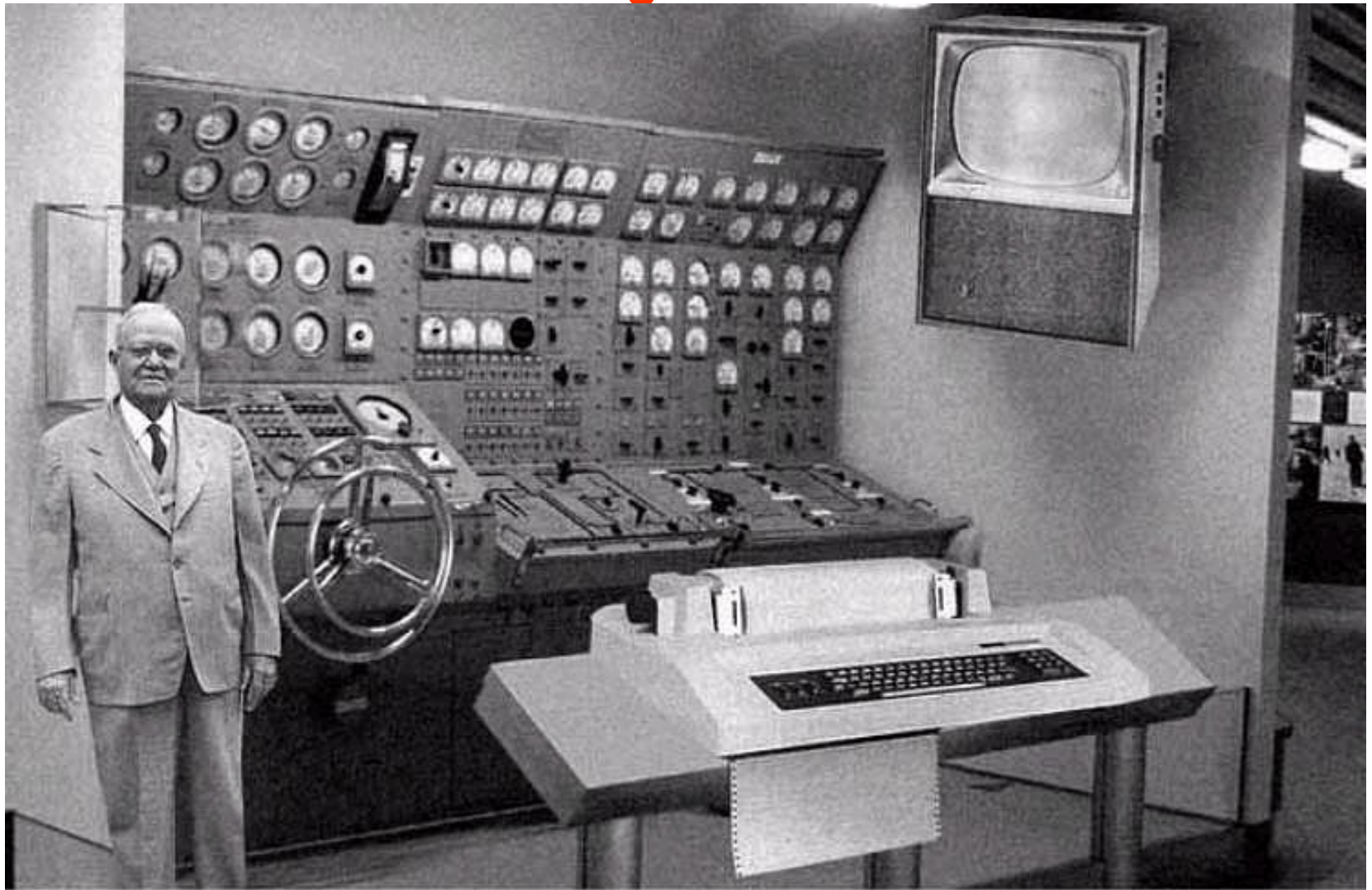


Le Mid West couvre la majeure partie de la ceinture de maïs (climat beaucoup plus humide)

Technologie : comment s'en tirer

- **Investissez rapidement dans les technologies « arrive en ville »**
 - Vous n'avez pas le choix
- **Investissez dans les technologies à évolution lente**
 - Vous en tirerez des gains pendant des années
- **Investissez dans des technologies qui n'économisent PAS la main-d'œuvre**
 - La plupart des gens ne le font pas, ce qui fait que les gains durent pendant des années

Mais il n'est pas particulièrement facile de prévoir l'évolution des technologies. . .



Scientists from the RAND Corporation have created this model to illustrate how a "home computer" could look like in the year 2004. However the needed technology will not be economically feasible for the average home. Also the scientists readily admit that the computer will require not yet invented technology to actually work, but 50 years from now scientific progress is expected to solve these problems. With teletype interface and the Fortran language, the computer will be easy to use.

Popular Science, 1954

3. Multiplication des liens établis en dehors de la sphère agricole

- Les possibilités se multiplient pour les agriculteurs qui souhaitent vendre des services à des non-agriculteurs (baux de chasse, etc.).
- Les agriculteurs ont de plus en plus de possibilités d'investissement à l'extérieur de la ferme (éthanol, nouveaux produits à valeur ajoutée, etc.).
- On voit de plus en plus des gens d'affaires investir dans des entreprises agricoles (p. ex., des propriétaires fonciers).
 - Cela est d'une importance capitale pour la croissance.
- On a de plus en plus besoin de posséder des compétences en analyse et en relations humaines/communications.

4. Augmentation du travail de bureau qui se traduit par une augmentation du travail informatisé

A. Amélioration de la comptabilité d'exercice

- **On appelle cette discipline de plusieurs façons, mais il s'agit d'un exercice qui permet aux entreprises agricoles de connaître à tout moment leur valeur nette.**
- **Ce type de comptabilité offre beaucoup plus de possibilités que la comptabilité de trésorerie**
 - **Suivi de l'inventaire et de la valeur des éléments activables**
- **Il s'agit d'une gymnastique qui revient plus souvent que le bilan de fin d'année.**
- **Cette discipline est tournée vers l'avenir, vers les prochaines récoltes.**

B. Amélioration de la gestion des immobilisations

- **Les terres et la machinerie représentent la majeure partie des immobilisations d'une ferme.**
 - **La valeur des terres est beaucoup plus élevée que celle des cultures qui y sont faites**
 - **Les pièces de machinerie sont des éléments d'une valeur élevée**
- **Il n'en demeure pas moins qu'il importe de savoir déterminer lorsqu'il vaut mieux faire affaire avec un tiers que de posséder des immobilisations**

C. Gestion et analyse améliorée des données concernant la production

- **Que faire avec les milliers de colonnes de chiffres concernant les rendement ou les données concernant chaque animal?**
- **Connaissez-vous le degré de rentabilité de chacune de vos cultures et de vos installations agricoles?**
- **Êtes-vous en mesure de réaliser des recherches sur votre ferme et d'en interpréter les résultats?**

D. Prise de décisions courante améliorée face aux enjeux complexes

- **Exemple de l'assurance-récolte**
 - Il existe de nombreuses possibilités de polices et de caractéristiques.
 - Le fait de discuter avec votre voisin ne vous aidera pas beaucoup à trancher.
- **Exemple des ententes de loyers fonciers**
 - Les nouveaux programmes de rotation des cultures et de travail du sol compliquent la donne.
 - Le montant d'un loyer varie selon :
 - la fertilité du sol;
 - la superficie, la forme et l'accessibilité des champs loués.
- **Il faut être en mesure de prendre des décisions objectives et fondées sur les chiffres.**
 - « Gestion quantitative »

Comment accroître son avantage avec plus de paperasseries

- **Le travail de bureau doit être valorisé.**
- **Le monde fonctionne aujourd'hui par ordinateur.**
 - Faites bon usage du vôtre, et tâchez de maintenir la cadence.
 - Les entreprises sous-estiment les coûts en services de soutien.
- **Le monde s'exprime avec des feuilles de calculs!**
 - Vous ou un de vos proches collaborateurs feriez mieux de vous y retrouver.

5. Besoin de collaborateurs dotés de compétences spécialisées

- **Gestion financière**
 - Économie agricole et comptabilité
- **Gestion de la production**
 - Agronomie et science animale
- **Compréhension et gestion de la machinerie**
 - Génie agricole
- **Gestion des données spatiales**
 - Géographie
- **Informaticiens**
- **Conseillers juridiques**
- **La production agricole est de plus en plus un monde de relations humaines.**

Des collaborateurs dotés de compétences spécialisées

- **Reconnaître le besoin**
- **Déterminer si des consultants spécialisés offrent leurs services pour combler le besoin cerné**
 - Valent-ils ce qu'ils demandent?
- **Réponse interne?**
 - Devrais-je suivre une formation?
 - Devrais-je faire former un employé?
 - Quoi choisir, un programme avec diplôme régulier, un atelier, etc.?
 - Devrais-je engager des gens possédant déjà les compétences recherchées?

La croissance rapide

- **Si nous ne nous trompons pas. . .**
 - **Il se pourrait que certains d'entre vous recherchent activement le moyen de connaître une croissance rapide.**
 - **Certains d'entre vous se verront offrir des possibilités de croissance rapide qu'ils n'auront d'autre choix que d'envisager.**
 - **Chacun d'entre vous a avantage à comprendre le phénomène de croissance rapide pour prendre de bonnes décisions, peu importe le choix effectué.**
 - **Le plus grand défi, c'est d'apprendre à penser autrement!**

La croissance rapide

- **Assurez-vous à tout prix qu'une personne est en charge du suivi de la question économique et que cette personne y investit le temps qu'il faut!**
- **Quelqu'un doit être responsable de maintenir les instruments électroniques et les ordinateurs en bon état de marche.**
- **Dans le cas où vous connaîtriez une croissance rapide, engagez des personnes de plus, que vous estimiez la manœuvre rentable ou non. Ne faites pas l'erreur de vous dire « Mais comment vais-je la garder occupée pendant la contresaison? »**

La croissance rapide

- **Réalisez toutes les activités de planification majeures pendant la contresaison.**
 - **Documentation et analyse de la recherche effectuée sur la ferme**
 - **Sélection d'hybrides**
 - **Décisions relatives à la machinerie**
 - **Négociation des ententes de location**
 - **Prendre le temps d'analyser les champs et les fermes qui nous intéressent**
 - **Voir la taille, la forme et l'emplacement des champs convoités**
 - **Planification financière et demandes de prêts**
 - **Ne fuyez pas vers la Floride en hiver! Mettez plutôt votre disponibilité à contribution pour effectuer des analyses et une planification poussées.**
 - **Procédez à la planification des activités AVEC les employés concernés.**

La croissance rapide et les données

- **Automatisez la collecte de données (moins de travail manuel)**
 - Agriculture de précision
 - Effectuez un suivi à distance (cellules à grain, irrigation)
 - Les logiciels et les feuilles de calculs employés sont-ils efficaces?
- **Automatisez les contrôleurs (moins de temps investi dans la prise de décisions)**
 - Engrais, ensemencement (agriculture de précision)
- **Nous ne sommes pas particulièrement emballés à l'idée d'intégrer données économiques et données agronomiques dans un logiciel. Songez à engager une personne de plus pour le travail de bureau.**

La croissance rapide – Logistique

- **Progression des travaux d'exploitation?**
- **La grosse machinerie passe beaucoup de temps à l'arrêt**
 - Envisagez de vous déplacer de champ en champ
 - Les camions sont-ils équipés d'attelages?
- **Des cartes sont-elles prêtes pour tous les intervenants?**
 - Employés, opérateurs des services à forfait, etc.
- **Efficacité dans les champs**
 - Vannes de sectionnement des rampes?
 - La taille et la forme des champs comptent.
 - Les analyses effectuées pendant l'hiver vous aideront pour ce point.

La croissance rapide – Communications

- **Adoptez les nouvelles façons de faire**
 - Courriel, téléphone cellulaire, messagerie-texte, Web
 - Radio d'entreprise?
 - Internet sans fil sur le tracteur?
- **Échangez des courriels à l'intérieur de la ferme**
 - Cela évite de répéter sans cesse les mêmes renseignements lorsqu'il est difficile de réunir tout le monde.
 - Cela évite les erreurs.
- **Informez vos associés par courriel pour les mêmes raisons.**
- **Et pourquoi ne pas inclure vos homologues d'autres grandes fermes dans votre liste de diffusion!**

La croissance rapide – propriétaires fonciers

- **Bulletins?**
- **Site Web?**
 - Un portail protégé par mot de passe peut-être (pour certains intervenants seulement)
 - Prenez beaucoup de photos
- **Demeurez souples**
 - De nombreux propriétaires fonciers apprécient le fait de recevoir une lettre par la poste ou d'être visités en personne (connaissez les propriétaires avec qui vous faites affaire!)

La croissance rapide – la tête hors de l'eau

- **Vos cultures ne doivent pas souffrir**
 - Si vous prenez du retard, engagez quelqu'un pour le rattraper, mais assurez-vous d'abord d'avoir fait tout ce que vous pouviez.
- **En saison active, ne soyez pas grippe-sous et n'analysez pas outre mesure.**
 - Ayez confiance que les rares mauvaises décisions de gestion empirique prises pour garder le rythme n'affecteront pas le résultat de la gestion minutieuse que vous aurez effectué en contresaison.
 - Cela s'applique aussi aux possibilités qui se présentent à l'improviste.

La croissance rapide – Comment l'atteindre?

- **Faible coefficient de technologie**
 - Embaucher de nombreux immigrants à faible salaire
 - Typique des exploitations de bétail, où les tâches sont clairement définies
 - Typique des anciennes fermes de cultures qui utilisaient une machinerie simple
- **Coefficient élevé de technologie**
 - Engagez moins, payez plus, cherchez des personnes en mesure de gérer
 - Liens de partenariat avec des intervenants à rémunération élevée
 - Ressemble davantage aux fermes de cultures d'aujourd'hui

La croissance rapide – Comment l'atteindre?

- Élevez-vous au-dessus des loyers du marché
- Ayez d'excellent rapports de reddition de comptes avec les banques, les investisseurs, les employés et les propriétaires fonciers
- Versez des salaires élevés en pensant aux avantages indirects
- **Enjeux sociaux**
 - Mettez l'accent sur le fait que les employés sont de bons citoyens, souvent dans une bien meilleure posture qu'auparavant.
 - Parlez en termes d'acres ou de dollars par personne participant à l'entreprise
 - Bien souvent, vous n'êtes tous que des employés
- Il faut aimer les gens pour faire ce métier!

Des questions ???



www.agmanager.info