



« L'Avenir de l'agriculture : l'Agriculteur! »

Le jeudi 10 novembre 2011

Réussir en agriculture : une question de taille ou de tête?

Raymond Levallois, M.Sc., agronome
Docteur en économie de la production, professeur-chercheur

Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences
de la consommation, TRAGET Laval
Québec

Conférence préparée avec la collaboration de :

Jean-Philippe Perrier, agronome
Université Laval, Département d'économie agroalimentaire et des sciences
de la consommation, TRAGET Laval
Québec

Une initiative conjointe



Réussir en agriculture : une question de taille ou de tête?

1. Pour réussir, faut-il une grosse entreprise?

Avec comme exemple la production laitière (données Agritel, 2010, 470 fermes), nous démontrons qu'il n'y a pas d'économie d'échelle, sauf sur le travail si on uniformise la rémunération de ce travail pour toutes les fermes. Ces résultats confirment ce que de nombreuses autres études ont démontré dans d'autres pays et d'autres productions.

Cependant les plus grosses entreprises ont une meilleure efficacité technico-économique (pourcentage de charges). Ces résultats ne sont pas liés à la dimension de l'entreprise, mais à la compétence de l'agriculteur.

Quant à la situation financière, elle n'est pas meilleure pour les grosses entreprises.

Finalement, de petites entreprises bien gérées peuvent obtenir de meilleurs résultats que des plus grosses mal gérées et même des résultats voisins de grosses entreprises bien gérées. Cependant, à rentabilité égale, une grosse entreprise permet des bénéfices plus élevés et profite plus de l'impact de l'inflation sur ses actifs. Au final, grossir est un choix personnel et non une obligation économique.

2. Pour réussir, faut-il une « grosse tête »?

De nombreuses études dans tous les secteurs de l'économie démontrent que les investissements dans la formation (de base et continue) sont très rentables. D'ailleurs, une étude faite au Québec met en évidence la relation qui existe entre l'efficacité technico-économique et le niveau de formation des éleveurs laitiers au Québec (Levallois, R., Blouin-Demers, F., Perrier, J-P., L'expansion en agriculture : un choix incontournable?, Colloque 2001).

Des petites fermes obtiennent de meilleurs résultats que des plus grosses. La différence concerne le niveau de gestion pratiqué, donc ce qui touche à la compétence de l'agriculteur.

Des entreprises du groupe de queue se retrouvent dans le groupe de tête 5 ans plus tard à la suite du changement de gestionnaire (transfert). Hélas, l'inverse existe aussi!

3. Réflexions en ce qui concerne le conseil en gestion

Tout ce qui a été vu précédemment démontre que l'élément déterminant de la réussite d'une entreprise n'est pas sa dimension, mais la compétence de l'agriculteur qui la gère.

Ainsi le conseil en gestion doit tenir compte de cette réalité. Il faut d'abord s'intéresser à la personne avant de s'intéresser à l'entreprise. Il est souhaitable de valoriser l'agriculteur (accent sur les points positifs...). Les vendeurs appliquent cette méthode avec efficacité!! Il est important de s'intéresser à ses objectifs personnels et professionnels, et même à ses rêves... On peut mettre l'accent sur le fait que son entreprise peut être à son service.

Conclusion

La performance économique et financière d'une entreprise agricole est plus conditionnée par la compétence de la (ou des) personne(s) qui en est (sont) responsable(s) que par sa dimension.

Il faut faire une « révolution » en ce qui a trait à la mentalité des agriculteurs. Il faut les conscientiser à l'importance d'investir dans la formation pour leurs jeunes et pour eux-mêmes et dans les conseils.

Et, sur le plan du conseil, il faut d'abord s'intéresser à la personne, car la réussite de l'entreprise repose sur cette personne.

Il est clair que l'avenir de l'agriculture, c'est l'agricultrice et l'agriculteur.

Réussir en agriculture : une question de taille ou de tête?



Raymond Levallois

Avec la collaboration de

Jean-Philippe Perrier

TRAGET Laval

Université Laval



Réussir en agriculture : une question de taille ou de tête?

- A. Faut-il une grosse entreprise pour réussir?
- B. Faut-il une « grosse tête » pour réussir?
- C. Conséquences sur la façon de faire le conseil en gestion



1. Faut-il une grosse entreprise pour réussir?



A. Faut-il une grosse entreprise pour réussir?

1. Les grandes entreprises bénéficient-elles d'économie d'échelle?
2. A-t-on de meilleurs prix quand on est gros?
3. Les plus grosses entreprises sont-elles plus efficaces?
4. Les entreprises les plus grosses sont-elles en meilleure situation financière?
5. Les petites et moyennes entreprises peuvent-elles tirer leur épingle du jeu?

Source principale de données

- Étude réalisée à partir des données des GCA (AGRITEL), 2010
- Les revenus laitiers représentent 80 % et plus des produits totaux

| | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|------|------------|
| Nombre de vaches | <35 | 45 | 55 | 65 | 75 | 90 | 120 | 150 | >150 | total |
| Nombre de fermes | 21 | 94 | 85 | 83 | 58 | 44 | 49 | 19 | 16 | 470 |

- MERCI aux GCA

Source de données complémentaires

Étude sur les fermes de plus de 100 vaches par la FGCAQ (2009, 83 fermes)

Dossier essentiellement réalisé par Dominik Desrosiers

MERCI à Dominik Desrosiers et à la FGCAQ



1. Les grandes entreprises bénéficient-elles d'économie d'échelle?

Une économie d'échelle c'est quoi?

- Pour l'essentiel, c'est une **réduction des charges fixes par unité de production** grâce à une augmentation du nombre de ces unités de production



Charges fixes par vache ou par HL?

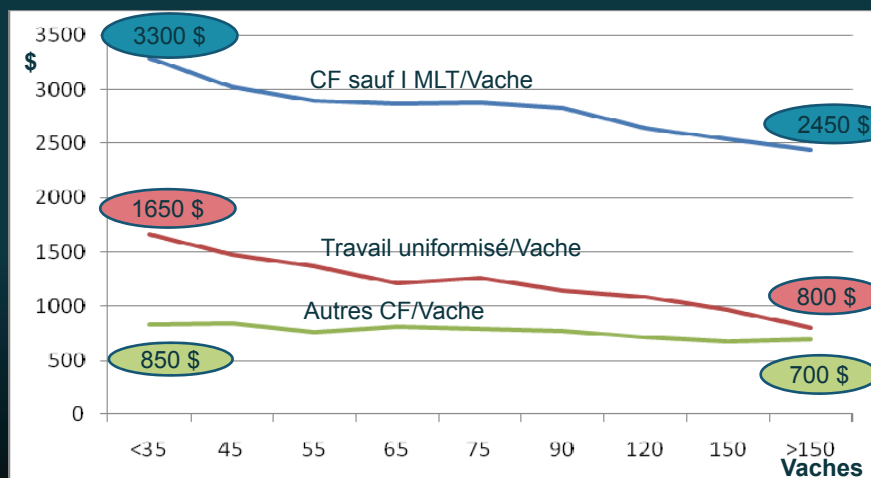
- On parle de **charges fixes par vache** dans notre cas et non de charges fixes par hectolitre
- Ces charges fixes sont, pour l'essentiel, liées au nombre de vaches et non à la production par vache
- Exemple : le coût des bâtiments est le même pour une vache qui produit 7500 kg que pour une autre qui produit 9000 kg

Coût réel du travail ou coût uniformisé?

- **Coût réel** : on prend les salaires réels et le coût de vie réel pour chaque entreprise
→ Met en évidence la situation réelle des entreprises mais peut camoufler l'impact de l'efficacité du travail
- **Coût uniformisé** : on multiplie le nombre d'UTP totales par un coût unique/UTP pour toutes les entreprises
→ Met bien en évidence l'impact de l'efficacité du travail indépendamment de la rémunération réelle de ce travail



Économie d'échelle?



Il n'y a d'économie d'échelle que sur le travail et peu sur les autres charges fixes

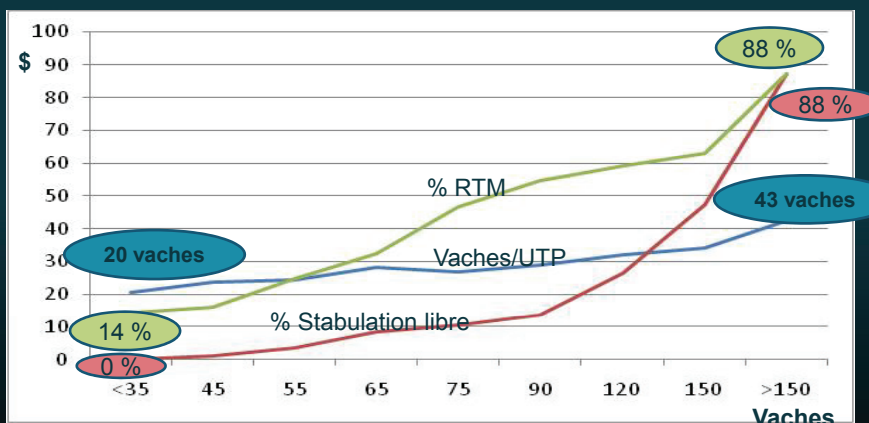
Économie d'échelle et travail

| | CF totales/V. | Ch. Travail/V. |
|---|---------------|----------------|
| Différence entre les moins de 35 vaches et les plus de 150 vaches | 853 | 864 |

La réduction des charges fixes est essentiellement due à la réduction des charges de travail



Les plus grosses entreprises doivent avoir une plus grande efficacité du travail...



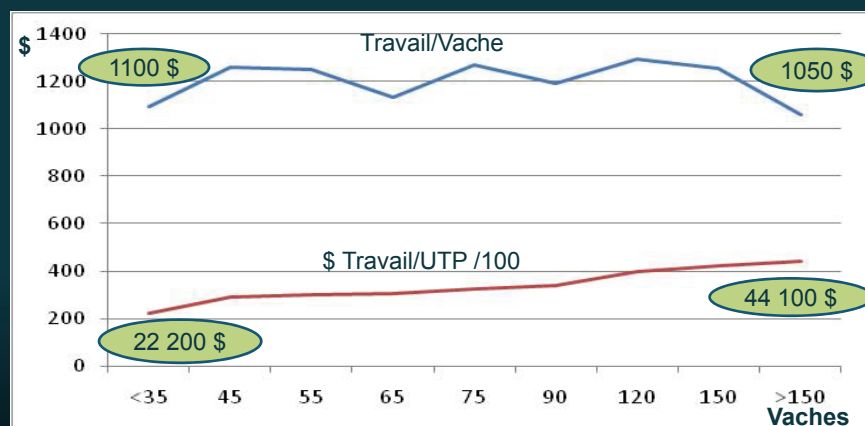
OUI, en fait deux facteurs influencent l'efficacité du travail

Mais l'organisation du travail est déterminante

| Petit troupeau | Vaches/UTP | | Grand troupeau |
|----------------|------------|-----------|----------------|
| Catégorie | Tête | Queue | Catégorie |
| 40-55 | 34 | 22 | 75-90 |
| 55-65 | 38 | 23 | 90-110 |
| 65-75 | 38 | 21 | >100 |

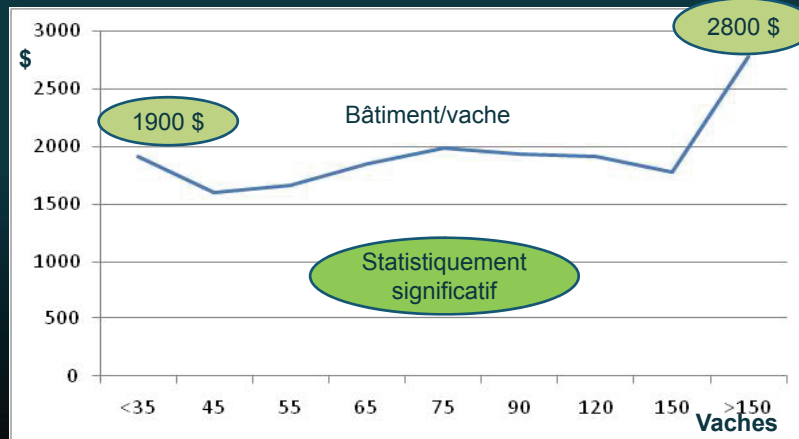
Des petites entreprises bien organisées sont plus efficaces que des grosses entreprises mal organisées

Coût réel du travail



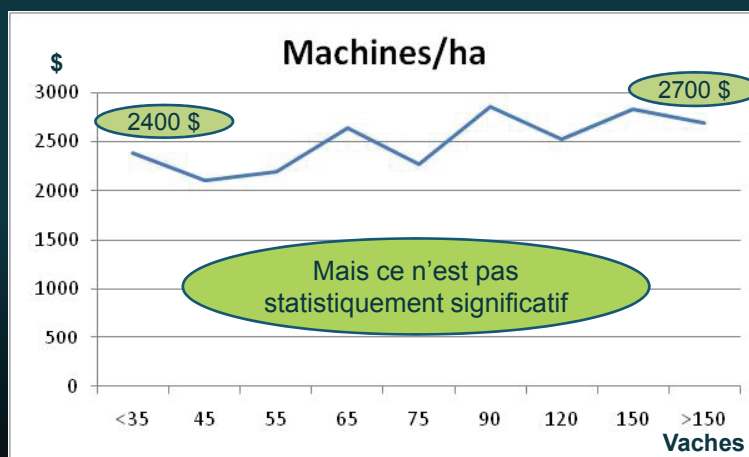
Les petites entreprises sont moins efficaces mais rémunèrent moins le travail/UTP. Ainsi le coût réel du travail/vache est peu influencé par le nombre de vaches.

La valeur des bâtiments/vache a tendance à augmenter avec le nombre de vaches



Pas d'économie d'échelle

La valeur des machines/ha augmente avec le nombre de vaches



Pas d'économie d'échelle

- Il y a économie d'échelle sur le travail si on uniformise la rémunération/UTP
- Mais il n'y a pas d'économie d'échelle si on prend le coût réel du travail
- Il y a une légère économie d'échelle sur les frais généraux (sauf amortissements et intérêts MLT)
- Il n'y a pas d'économie d'échelle sur les autres charges fixes/vache en particulier pour les bâtiments et les machines



Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

- « Les économies d'échelle liées aux techniques de production sont inexistantes ou faibles dans la production alimentaire obtenue en utilisant la terre. »

MARSHALL, Eric. PETIT, Michel. CHIA, Edouardo. BROSSIER, Jacques. Gestion de l'exploitation agricole familiale, 1997

Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

« À partir de 500 000 litres, l'EBE commence à stagner, voire à décroître. »

Emmanuel Blesse, L'Avenir agricole, 2009



Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

« Une étude des Chambres d'agriculture des Pays de la Loire montre que les grands troupeaux ne sont pas plus efficaces économiquement. »

Pruilh Costie, Réussir lait élevage, 2003



Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

« Une exploitation agricole n'est pas comme une usine, et grand ne veut pas dire meilleur. »

affirme Terry Betker, directeur de l'élaboration des pratiques en agriculture de Meyers Norris Penny, situé à Winnipeg

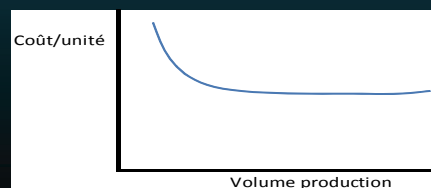
[Fcc-fac.ca/fr/learningcentre/journal/stories/200711-2_f.asp](http://fcc-fac.ca/fr/learningcentre/journal/stories/200711-2_f.asp)
(consulté le 04-01-2010)



Sommes-nous les seuls à observer l'absence d'économie d'échelle?

Chavas, 2001, se référant à des études d'auteurs anglo-saxons sur les exploitations :

« la fonction de coût moyen à une forme typique de L »



Gleyses, G., 2007, Rendements d'échelle et économie d'échelle en agriculture, CEMAGREF



**D'autres études
québécoises démontrent
que dans le lait, le porc et
les grandes cultures, il n'y
a pas ou peu d'économie
d'échelle**



- Levallois, R., Blouin-Demers, F., Perrier, J-P., **L'expansion en agriculture : un choix incontournable?**, Colloque 2001
- Levallois, R., Colombani, G., Perrier, J-P., **Surcapitalisation en agriculture au Québec : vrai ou faux?**, Colloque 2006
- Desrosiers, D., **Faire du lait en grand : quel portrait?**, Rendez-vous sur les fermes de 100 vaches et plus, FGCAQ, 2010



MAIS

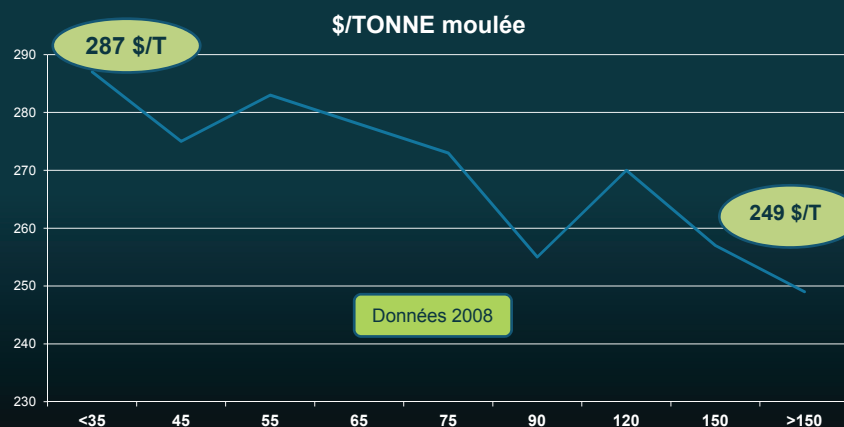
pour une entreprise, il peut y avoir des économies d'échelle

S'il y a des ressources qui ne sont pas utilisées à 100 %,

toute augmentation du nombre d'unités de production qui permettra l'utilisation de ces ressources à 100 %

permettra de faire des économies d'échelle en réduisant les charges fixes/unité de production.

2. Les grosses entreprises ont-elles de meilleurs prix?



OUI, MAIS c'est statistiquement non significatif!

2. Les grosses entreprises ont-elles de meilleurs prix?

| \$/tonne de moulée vache | | | |
|--------------------------|---------|---------|----------|
| moins de 100 | 100-150 | 151-250 | 251 et + |
| 364 | 364 | 391 | 382 |
| FGCAQ-données 2009 | | | |

ET les troupeaux de 150 vaches et plus ont tendance à avoir des prix plus élevés!

3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?

Cette efficacité se mesure par le % de charges



% de charges?

Charges de production, soit toutes sauf :

- les **amortissements** (ne tient pas compte des investissements)
- Les **salaires et le coût de vie** (ne tient pas compte de l'efficacité du travail)
- Les **intérêts MLT** (ne tient pas compte de l'endettement)
- et **en % des produits** (élimine l'effet de la dimension de l'entreprise)

➔ Efficacité technico-économique



3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?

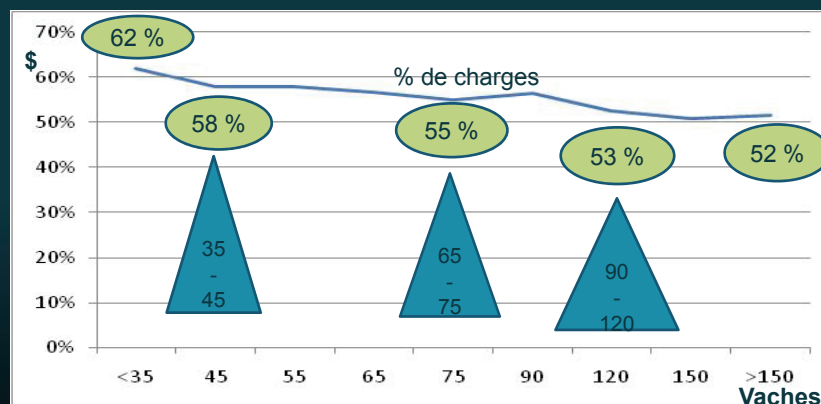


OUI, mais est-ce dû à leur dimension?

- Est-ce qu'une vache produit plus parce qu'elle est dans un grand troupeau...
ou
parce que l'agriculteur gère mieux son troupeau?
- Est-ce que le % de charges est plus faible à cause du grand nombre de vaches...
ou
parce que l'agriculteur est plus compétent?



3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?



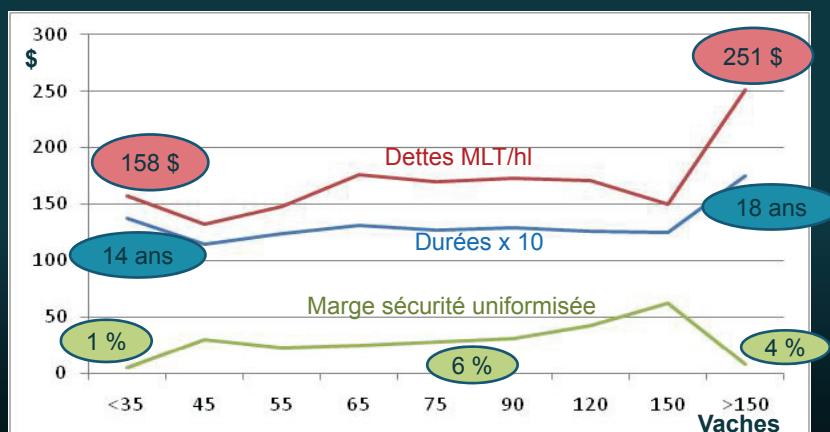
Une grande amélioration de 35 à 45 vaches
 Une légère amélioration de 45 à 120 vaches
 Stable à partir de 120 vaches

3. Les grosses entreprises sont-elles plus efficaces?

| % de charges | | | |
|--------------------|---------|---------|----------|
| moins de 100 | 100-150 | 151-250 | 251 et + |
| 59,6 | 55,6 | 57,9 | 56,9 |
| FGCAQ-données 2009 | | | |

À partir de 100-150 vaches, l'amélioration de l'efficacité n'existe plus

4. Les entreprises les plus grosses sont-elles en meilleure situation financière?



Les moins de 35 vaches sont très fragiles
Les plus de 150 le sont aussi, mais un peu moins

5. Les petites et moyennes entreprises peuvent-elles tirer leur épingle du jeu?

| Catégorie (Nbre de vaches) | 40-55 | >100 |
|------------------------------|-------|-------|
| Groupe | Tête | Queue |
| Nbre moyen de vaches | 48 | 139 |
| Rentabilité économique | 5,3 | 1,3 |
| Vaches/UTP | 31 | 28 |
| % de charges | 52 | 57 |
| Marge de sécurité réelle (%) | 11 | 3,5 |
| Durée moyenne emprunts | 10 | 13 |

OUI, elles peuvent même faire mieux que certaines grosses entreprises mal gérées

5. Les petites et moyennes entreprises peuvent-elles tirer leur épingle du jeu?

| Catégorie (Nbre de vaches) | 40-55 | >100 | >100 |
|------------------------------|-------------|-------|-------------|
| Groupe | Tête | Queue | Tête |
| Nbre moyen de vaches | 48 | 139 | 163 |
| Rentabilité économique | 5,3 | 1,3 | 6 |
| Vaches/UTP | 31 | 28 | 40 |
| % de charges | 52 | 57 | 47 |
| Marge de sécurité réelle (%) | 11 | 3,5 | 12 |
| Durée moyenne emprunts | 10 | 13 | 12 |

OUI, si elles sont bien gérées, elles peuvent se rapprocher des grosses entreprises les mieux gérées malgré une efficacité du travail plus faible

Sommes-nous les seuls à observer que les petites entreprises peuvent s'en sortir?

« Une étude réalisée pour le compte de la FAO dans le cadre de la conférence sur la réforme agraire et le développement rural est formelle :

les petites exploitations agricoles peuvent être aussi efficaces que les grandes. »

Soblogue.com/news-soutenir-les-petites-exploitations-agricoles-un-choix-rationnel (consulté le 11-05-2011)



« Cela peut sembler paradoxal, mais les grandes exploitations ne sont pas nécessairement celles dont les coûts de production par unité de production sont les plus bas et les bénéfices les plus élevés. »

« Des exploitations plus petites, qui vendent sur les mêmes marchés, sont souvent celles dont les coûts sont les plus bas et dont la rentabilité est la plus élevée. »

Kevin Hursh, agronome-conseil, journaliste et agriculteur de la Saskatchewan

www.fcc-fac/learningcentre/journal/stories/200711-2f.asp
(consulté le 04-01-2010)



Alors, pourquoi grossir?

- À rentabilité égale, les grosses entreprises accumulent plus de capital par leurs bénéfices et par l'inflation
- Mais il faut être prêt et compétent pour gérer :
 - du personnel
 - un gros troupeau
 - des risques avec de gros chiffres



Alors, pourquoi grossir?

- En fait, il y a peu d'arguments économiques pour justifier les grosses entreprises agricoles
- **C'est plus un choix personnel :**
 - pour se libérer de son entreprise grâce à des employés
 - pour concrétiser une vision d'entreprise
 - pour satisfaire une ambition personnelle



Alors pourquoi grossit-on...

« Pourquoi une entreprise doit-elle croître?

La vraie réponse est que les entreprises croissent pour satisfaire l'égo de leurs dirigeants. »

Jason Fried, auteur du best-seller Rework,
Les affaires, 14 au 20 août 2010



B. Faut-il une « grosse tête » pour réussir?



B. Faut-il une « grosse tête » pour réussir?

1. La formation est rentable
2. La compétence en gestion est plus importante que la dimension de l'entreprise
3. La personne conditionne les résultats de son entreprise



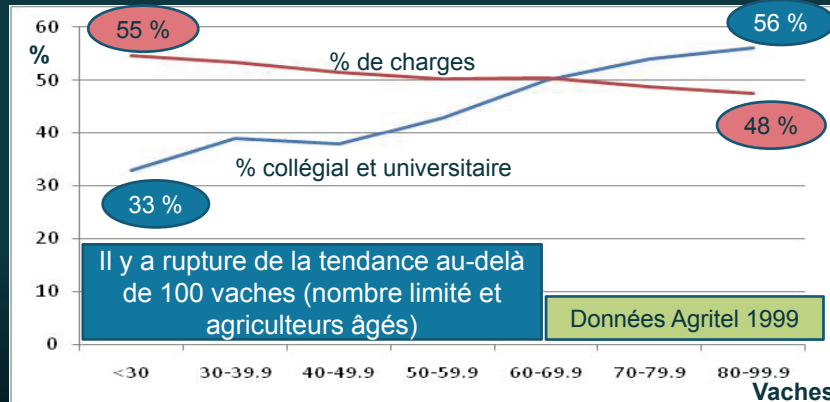
1. La formation est rentable

« Selon Statistique Canada, l'investissement dans l'éducation et la formation axée sur la compétence contribue trois fois plus à la croissance économique que l'investissement dans le capital physique. »

Bailey, A., Un investissement rentable : mettre l'investissement en formation en rapport avec les résultats d'entreprise et l'économie, CCA, 2007



1. La formation est rentable



Levallois, R., Blouin-Demers, F., Perrier, J-P., L'expansion en agriculture : un choix incontournable?, Colloque 2001

Lorsque le pourcentage d'agriculteurs ayant une formation collégiale ou universitaire augmente, le % de charges diminue

2. La compétence en gestion est plus importante que la dimension de l'entreprise

| Catégorie (Nbre de vaches) | 40-55 | >100 |
|----------------------------|-------|-------|
| Groupe | Tête | Queue |
| Nbre moyen de vaches | 48 | 139 |
| Rentabilité économique | 5,3 | 1,3 |

Des fermes de 48 vaches obtiennent une meilleure rentabilité économique que des fermes de 139 vaches

3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

- Un groupe de 158 entreprises a été suivi sur 5 ans après le transfert
 - On a pu voir l'impact que peut avoir le changement de gestionnaire
 - On a comparé les groupes de tête et les groupes de fin à 5 ans d'intervalle
- Perrier, J-P., Lepage, F., Parent, D., Les déterminants technico-économiques et financiers de la viabilité économique des entreprises agricoles familiales après leur transfert, 2008



3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

- 31 % des jeunes ont amélioré le classement de leur entreprise
- 6 entreprises sont passées du groupe de fin au groupe de tête



3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

- Hélas, l'inverse est vrai aussi!!
- 32 % des jeunes ont détérioré le classement de leur entreprise
- 11 entreprises sont passées du groupe de tête au groupe de fin

L'impact de la personne est clair



3. La personne conditionne les résultats de son entreprise

« Un producteur efficace réussirait sans doute, sur 5 ans, à redresser une ferme classée dans le groupe de queue. Mais l'inverse est aussi vrai. »

Luc Gagné, conseiller en gestion,
La Terre de chez nous, 3 au 9 février 2011



C. Conséquences sur le plan du conseil en gestion

D'abord s'intéresser à la
personne avant de
s'intéresser à l'entreprise



D'abord s'intéresser à la personne...

En valorisant l'agriculteur (accent
sur les points positifs)

(Les vendeurs appliquent cette
méthode avec efficacité!!)



D'abord s'intéresser à la personne...

- En s'intéressant à ses objectifs personnels et professionnels, à ses rêves...
- En mettant l'accent sur le fait que son entreprise peut être à son service



Pour conclure...

- L'avenir d'une entreprise agricole est plus lié à la compétence en gestion de l'agriculteur qu'à sa dimension
- C'est sur les personnes qu'il faut investir
- Il faut investir en formation et en conseil



Pour conclure...

- Il faut faire une « révolution » en ce qui a trait à la mentalité des agriculteurs
- Il faut conscientiser les agriculteurs de l'importance d'investir :
 - dans la formation pour leurs jeunes et pour eux-mêmes
 - et dans les conseils



Pour conclure...

Le conseil devrait être plus centré :

- sur la personne dans un premier temps
- et sur l'entreprise dans un deuxième temps



Message pour les agriculteurs

- Augmentez votre compétence avant d'augmenter la dimension de votre entreprise!
- Faites mieux avant de faire plus
- Plutôt que de parler d'entreprise de l'avenir, on devrait parler d'agriculteur et d'agricultrice de l'avenir!



Pour conclure...

Il est clair que l'avenir de l'agriculture, c'est l'agricultrice et l'agriculteur!

