JANVIER 2022

AgriSuccès

NUMÉRO SPÉCIAL *PROPULSEZ VOTRE ENTREPRISE*

UNE **MENTALITÉ DE PDG** ANCRÉE DANS LA **RÉALITÉ DU TERRAIN**

ÉGALEMENT DANS CE NUMÉRO

Stratégies déterminantes pour la **rentabilité**

Pourquoi **numériser** les **données agricoles?**

L'impact des **cycles économiques** sur votre exploitation

Constituer la ferme en société par actions

fcc

RÊVER. BÂTIR. RÉUSSIR.
Vous êtes là pour nourrir le monde, et nous sommes là pour vous.
Entièrement dédiée à l'agriculture et à l'agroalimentaire, FAC offre du financement et des connaissances sur mesure pour appuyer une diversité de gens, leurs projets et leurs passions.
Ensemble, bâtissons l'avenir de votre entreprise agricole.
FINANCEMENT AGRICOLE CANADA
1-800-387-3232 | FAC.CA

DANS CE NUMÉRO

JANVIER 2022

AgriSuccès

Empreint de fierté envers l'agriculture et rempli de perspectives positives mais réalistes, le magazine *AgriSuccès* se voue à aider les producteurs canadiens à perfectionner leurs pratiques de gestion. Chaque numéro vise à présenter du contenu qui suscite :

- l'engagement
- la motivation
- l'innovation
- des réalisations

Quatre numéros sont publiés chaque année, aux mois de janvier, mars, juin et novembre.

Fondé en 2004, numéro 95

Rédactrice en chef, Kim Sheppard

Photographies originales par Greg Huszar

Il est possible de reproduire les photos et les articles de ce numéro avec notre autorisation. Pour en savoir plus, communiquez avec nous par courriel à agrisucces@fac-fcc.ca.

This publication is also available in English. fcc.ca/AgriSuccess.

Les rédacteurs et les journalistes de l'*AgriSuccès* tentent de fournir de l'information et des analyses exactes et utiles. Les rédacteurs et FAC ne garantissent pas la précision de l'information contenue dans ce magazine et ne sauraient être tenus responsables de toute action ou décision prise par le lecteur.

Abonnez-vous gratuitement : fac.ca/AgriSucces

- @FACagriculture
- Financement agricole Canada
- @FACagriculture
- Financement agricole Canada
- Financement agricole Canada
- Balado de Savoir FAC

4 PROFIL DE PRODUCTEURS

Une mentalité de PDG ancrée dans la réalité du terrain

Découvrez l'approche d'un producteur qui ne connaissait rien à l'élevage dans un ranch, mais a appris à gérer une entreprise prospère et en pleine croissance.

Ben Campbell explique comment il tire parti des pratiques de gestion d'entreprise au quotidien pour réussir en agriculture.

2 ADOPTER UNE MENTALITÉ DE PDG

Un message de Michael Hoffort, président-directeur général de FAC

3 VOTRE ARGENT

Comprendre les cycles économiques

Il est crucial de bien comprendre les phases ascendantes et descendantes des cycles économiques habituels pour pouvoir les gérer efficacement. Tenez-en compte pour vous préparer à affronter des cycles susceptibles de toucher votre exploitation.

10 ARTICLE VEDETTE

Cinq stratégies déterminantes pour la rentabilité de votre exploitation

Cinq stratégies clés peuvent contribuer à assurer la rentabilité de votre exploitation en 2022 et au cours des années suivantes : colmater les fuites, gérer activement le coût de production, dresser un plan de commercialisation, établir un plan d'affaires et suivre la règle de 5 %.

16 ÉTUDE DE CAS

Bien planifier avant de constituer la ferme en société par actions

Maintenant qu'Émilie et Maxime enregistrent des bénéfices annuels supérieurs à 100 000 $, la constitution en compagnie serait un moyen de réduire le montant d'impôt sur le revenu à payer. Ils savent que cette décision s'accompagne d'autres obligations fiscales, de certaines exigences en matière de déclaration et de certains coûts. Que devraient-ils faire de plus?

20 ARTICLE VEDETTE

L'importance de penser comme un PDG

Il existe différents styles de gestion, mais les gestionnaires agricoles qui réussissent ont en commun certaines caractéristiques fondamentales. Découvrez quelles compétences clés peuvent vous aider à exceller dans votre rôle de gestion.

ADOPTER UNE **MENTALITÉ DE PDG**

« **En publiant ce numéro** spécial, nous voulons vous aider à **faire évoluer votre exploitation**. »

- Michael Hoffort, PDG de FAC

Ponctuée par les soubresauts de la COVID-19, 2021 a été une année tumultueuse pour tous, en particulier pour nous qui œuvrons dans l'industrie agricole et agroalimentaire. Les longues périodes de sécheresse et de chaleur extrême dans différentes régions du pays ont fait qu'il a été très difficile pour plusieurs producteurs et transformateurs d'aliments d'atteindre leurs objectifs.

Le présent numéro porte sur la gestion d'entreprise. Je comprends que ce terme semble très général, mais en lisant les articles de ce magazine, je crois que vous constaterez la pertinence des sujets que nous abordons. Et compte tenu de l'année difficile que nous venons de traverser, une saine gestion d'entreprise est plus importante que jamais.

Un des sujets de ce numéro me touche personnellement : l'adoption d'une mentalité de chef d'entreprise. Dans la plupart des fermes, il n'y a pas de PDG, de chef de l'exploitation ou de dirigeant principal des finances désigné, mais je pense qu'il est important de réfléchir – comme les articles qui suivent proposent de le faire – à l'influence décisive de la façon de penser dans chacun de ces rôles sur la réussite des entreprises.

Demandez-vous si, dans votre exploitation, quelqu'un supervise les décisions prises dans les différentes équipes, qu'elles soient de nature opérationnelle ou financière. Selon la taille de votre entreprise, une même personne pourrait être responsable d'appliquer une approche différente à la stratégie, à l'exploitation et au marketing : vous. Mais cette question vous permet de prendre conscience que vous êtes plus que « la personne responsable ». Cette question peut vous aider à explorer les différents types de gestion d'entreprise que vous voulez perfectionner afin de faire évoluer votre exploitation.

Parmi les autres sujets que nous abordons, mentionnons les principales stratégies qui contribuent à la rentabilité, les avantages de la numérisation des données agricoles, l'analyse des cycles économiques qui touchent votre exploitation, et les mesures à prendre si vous envisagez la constitution en compagnie. Le moment est-il venu d'adapter votre style de gestion d'entreprise? Il n'y a pas de meilleur moment que maintenant pour le faire.

Une nouvelle année commence. Au nom de toute l'équipe de FAC, j'aimerais vous souhaiter, à vous et à votre famille, santé, prospérité et excellence pour 2022.

Cordialement,

Michael Hoffort
Président-directeur général
Financement agricole Canada

COMPRENDRE LES **CYCLES ÉCONOMIQUES**

PAR RICHARD KAMCHEN

La gestion des cycles économiques et commerciaux peut aider grandement les dirigeants d'exploitations agricoles à tirer profit des hausses et à amortir les baisses. Mais avant d'être en mesure de les gérer, il importe de bien comprendre ces notions.

Comprendre les cycles

Les cycles économiques du secteur agricole constituent un environnement sur lequel les producteurs n'ont aucune emprise. Plusieurs facteurs influencent le cycle économique, comme les conditions météorologiques, les prix des produits de base et les taux d'intérêt, explique Jean-Philippe Gervais, vice-président et économiste en chef à FAC.

Les cycles économiques sont ponctués par des périodes distinctes où les prix atteignent des sommets et des creux. Il est presque impossible de prévoir avec précision et cohérence leurs points de retournement. Les facteurs fondamentaux évoluent, de sorte qu'il ne suffit pas de savoir ce qui a provoqué les fluctuations du dernier cycle – et sa durée – pour prédire ce qui se passera la prochaine fois.

Par contraste, le cycle de vie de votre entreprise correspond à son environnement stratégique et comporte des étapes précises, comme le lancement, la croissance et la maturité, ainsi que la stabilité (ou le ralentissement).

« Ce sont des décisions que vous prenez et sur lesquelles vous exercez un contrôle », dit M. Gervais.

Gérer les cycles

Les propriétaires d'exploitations agricoles peuvent se préparer à traverser les différents cycles économiques plutôt que d'y réagir.

Par exemple, vous pourriez entreprendre une phase d'expansion lorsque les prix dans le cycle économique sont bas, en prévision d'une hausse des prix. Ou bien, vous pourriez faire des investissements quand les taux d'intérêt sont particulièrement bas.

Envisagez les cycles comme une succession de phases ascendantes et descendantes; il n'y a pas de stade neutre. Il est important de toujours garder le pied sur l'accélérateur et de réfléchir à la façon de tirer le meilleur parti de la situation actuelle.

« Rédigez vos objectifs à court terme et à long terme, recommande M. Gervais. Pensez aux mesures cruciales de la réussite, c'est-à-dire les aspects pouvant être évalués objectivement en lien avec l'atteinte des objectifs d'affaires que vous avez fixés. Ensuite, évaluez la performance de votre entreprise par rapport à ces facteurs de réussite essentiels. »

Gérer le risque

La gestion du risque fait aussi partie de ce processus décisionnel : « Il ne s'agit pas d'éviter de prendre des risques; il s'agit de comprendre les risques que vous prenez et la façon de les atténuer », souligne M. Gervais.

Les cycles économiques nous rappellent que les périodes favorables ne sont jamais éternelles. La croissance générale enregistrée au cours des 15 dernières années fait que certains exploitants agricoles n'ont aucune expérience des années vécues par la génération X où, pour beaucoup, l'objectif était simplement de limiter les pertes.

Les problèmes météorologiques survenus en 2021 ont changé la donne pour de nombreux producteurs et font ressortir l'importance d'acquérir des compétences de base en gestion, notamment la connaissance des facteurs suivants :

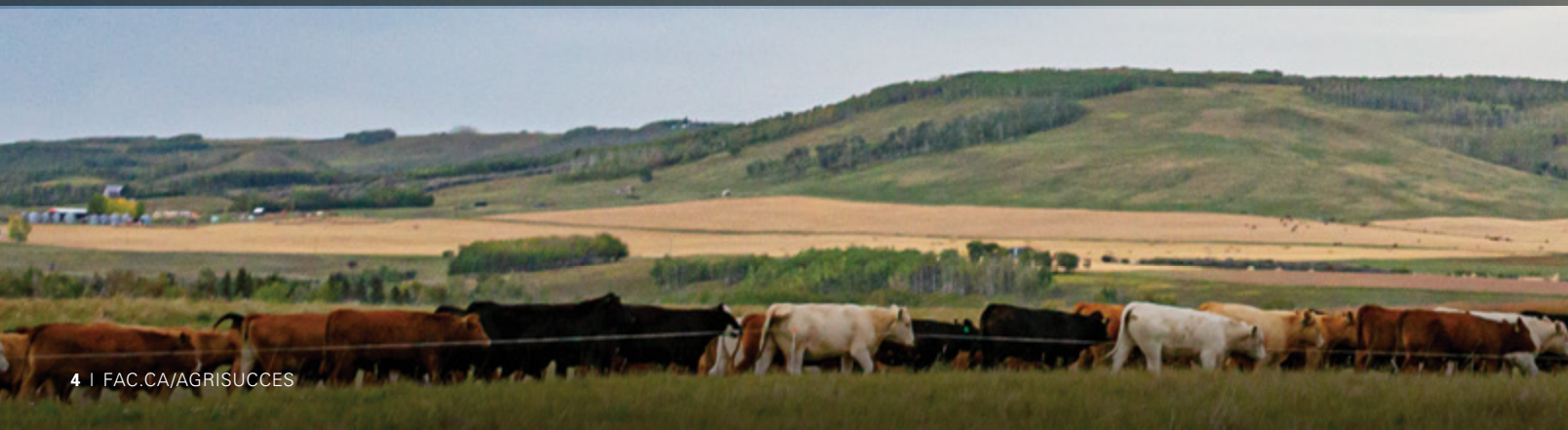
- le coût de production;
- le risque de production;
- le risque financier.

La compréhension de ces risques demande planification et analyse. M. Gervais recommande de choisir un aspect de votre exploitation et d'évaluer les répercussions de quelques scénarios.

« Par exemple, si vous pensez au risque financier, évaluez l'incidence de différentes phases du cycle économique sur votre capacité à rembourser vos dettes, sur vos flux de trésorerie, ou sur votre capacité à prendre de l'expansion ou à mettre en œuvre différentes stratégies », ajoute M. Gervais. ■

Une MENTALITÉ DE PDG ancrée dans la RÉALITÉ DU TERRAIN

PAR EMILY LEESON



Même si le ranch qu'il possède aujourd'hui appartient à sa famille depuis les années 1950, Ben Campbell n'a pas hérité d'une grande expérience en agriculture. Loin de là. « Je ne connaissais rien de rien en agriculture », avoue-t-il.

Ingénieur de formation, il a fait carrière dans un domaine qui ne lui convenait pas, jusqu'à ce que l'envie lui prenne d'acheter quelques bovins d'un an et de tester l'industrie. Et alors, tout s'est mis en place. Enfin, tout, sauf son bagage de connaissances.

« Une des premières choses que j'ai faites a été de me procurer *L'élevage de bovins pour les nuls* », dit-il en riant. Et ce n'était que le début. « J'ai [lu] tout ce qui m'est tombé sous la main au sujet du pâturage en rotation, de l'alimentation des animaux durant l'hiver, des systèmes d'alimentation en eau, des systèmes de clôture, des maladies du bétail, de la reproduction; il y a tant de choses à apprendre dans le secteur de la production bovine. »

Ben a assisté à des conférences partout au Canada, suivi des cours en Idaho et au Dakota du Sud, et lorsqu'il a réalisé qu'il avait besoin d'un réseau de soutien local, il a commencé à appeler au hasard des éleveurs des environs.

Étant donné son enthousiasme, il n'est pas surprenant que Grazed Right, le ranch qu'il exploite avec son épouse Stephanie en périphérie de Calgary, soit maintenant une entreprise florissante qui incarne une vision nouvelle de la gestion moderne d'une exploitation agricole pour une jeune famille nourrissant de grandes ambitions.

Ben a loué une terre appartenant à sa famille jusqu'à ce qu'il ait les moyens d'en acheter une parcelle de 320 acres. Il en loue aujourd'hui une deuxième, ce qui porte sa superficie à environ 1 400 acres et lui donne accès à différentes infrastructures, dont seulement quelques-unes lui sont nécessaires. Cette année, le ranch compte quelque 270 bovins d'un an, 30 vaches nourries à l'herbe destinées à la vente directe, dix cochons et quelques poulets. Il prend aussi des chevaux en pension et loue certains des bâtiments de ferme qu'il n'utilise pas, mais les choses pourraient changer l'année prochaine.

« Chaque année, j'analyse toutes les activités qui me rapportent de l'argent, et j'en dégage deux données : le rendement du capital investi et le taux de rémunération horaire de la main-d'œuvre que je fournis moi-même. Ainsi, si je constate qu'une activité rapporte peu, ou si toutes les activités rapportent, mais que je suis trop occupé et que je dois couper quelque part, je sais où couper. »

Il n'est pas surprenant que Ben adore les chiffriers électroniques, mais il est néanmoins conscient de leurs limites. « Une chose impossible à chiffrer, mais qui est tout aussi importante, est que j'aime certaines choses plus que d'autres », explique-t-il.

« C'est la ferme qui travaille pour moi et non l'inverse. »

La diversification vers des produits de plus grande valeur est un élément important de l'avenir du ranch. « Mes enfants sont jeunes, mais j'espère que certains d'entre eux voudront travailler au ranch un jour. [La diversification] est une façon pour notre entreprise, même si elle est petite, de subvenir un jour aux besoins de plus d'une famille. »

Grâce à son diplôme d'ingénieur, Ben jette un regard critique sur toutes les activités de son entreprise. « Il s'agit de démonter un système complexe puis d'analyser et d'ajuster ses différents composants avant de les réassembler pour voir comment ça fonctionne. Ce genre de pensée critique est crucial pour gérer une entreprise prospère et comprendre quelle orientation lui donner. »

Même s'il est relativement nouveau dans le secteur, Ben surmonte déjà une difficulté que rencontrent plusieurs éleveurs : savoir comment gérer le quotidien tout en gardant en tête la vision à long terme de la ferme. Il a la passion, le cran et l'ambition nécessaires pour réussir, et il affiche plusieurs caractéristiques des PDG traditionnels, mais dans un cadre plus bucolique qu'une salle de conférence.

Caractéristiques du PDG utiles dans la salle de conférence et sur le terrain

Prévoyant : définir la vision, maintenir le cap

Grazed Right a trois principaux objectifs : « Apporter quelque chose de précieux à la collectivité, être respectueuse de l'environnement, et contribuer au bonheur de ma famille. »

La stratégie de Ben évolue constamment, mais il ne perd jamais de vue ses objectifs. En s'en tenant à son énoncé de mission clairement défini, il peut tester la théorie derrière de nouvelles idées sans avoir à apprendre à ses dépens comment un changement de cap peut influer sur le potentiel de son entreprise.

« Je pourrais me dire : "Les prix des céréales explosent, alors pourquoi ne pas raser tous mes pâturages et mes parcelles louées et me mettre au canola? Mais comme cela ne contribue pas à les atteindre [mes objectifs principaux], ce n'est pas une option », illustre-t-il.

Stratégique : optimiser l'investissement dans la capacité d'adaptation

Investir ne signifie pas seulement engager des sommes d'argent. « Je suis un passionné, alors quand je m'intéresse à quelque chose, je ne pense plus qu'à cela, dit Ben. Il va sans dire que je suis une personne qui ne cesse jamais d'apprendre. »

Quand il recherche de nouvelles possibilités, sa démarche n'est pas unilatérale. S'il étudie tout ce qu'il peut à l'avance, il surveille aussi attentivement toutes ses activités en temps réel.

« J'établis maintenant des prévisions économiques pour tout le ranch, ventilées par activité », dit-il. C'est le travail réalisé en coulisses qui lui donne la confiance nécessaire pour prendre constamment des risques calculés, le genre de risque sur lequel son entreprise est construite.

« Comme je n'ai pas de troupeau de vaches pleines, je dois décider quelles bêtes je vais vendre l'année prochaine, et à quel poids je vais en acheter d'autres. »

Chaque année comporte de nouvelles décisions à prendre, et Ben doit avoir la confiance nécessaire – qu'elle soit innée, héritée ou, dans son cas, renforcée par les données – pour faire le saut.

Novateur : voir hors des sentiers battus pour choisir sa propre aventure, judicieusement

À la fin de l'été caniculaire de 2021, Ben réfléchissait à ce qu'il allait faire d'une réserve d'aliments pour animaux qu'il avait achetée lorsque les prix étaient avantageux. Ayant vendu ses animaux d'un an, il n'en avait plus besoin.

« Le marché des vaches pleines va probablement tourner au ralenti en raison du coût élevé des aliments pour animaux lié à la sécheresse. J'analyse donc la situation : devrais-je acheter des vaches pleines, ou plutôt vendre les aliments pour animaux? Devrais-je acheter des animaux d'un an, mais plus tard durant l'année? Ou alors, devrais-je vendre seulement les balles? Peut-être n'ai-je pas les moyens de les garder et de m'en servir pour nourrir mes propres bovins. »

Même s'il effectue tous les bons calculs, des fluctuations du marché suffiraient pour changer la donne; Ben ne peut donc pas prétendre avoir la bonne réponse à tout coup. S'il ne possède pas de boule de cristal, il est toutefois doté d'une curiosité naturelle, il a le courage de prendre des risques et il a à cœur l'avenir de l'entreprise qu'il est en train de bâtir.

Se tourner vers l'avenir…

Grazed Right est une véritable entreprise familiale. Cette année, Stephanie s'occupe des cochons et des poules, Ben se concentre sur le bétail et, bien que les enfants soient encore trop petits pour aider, ils jouent un rôle important dans le projet. La vie de famille est un élément qui ne peut pas être ignoré en déterminant l'orientation de l'entreprise. « Je ne peux pas faire l'autruche et continuer sans rien changer; je dois travailler », dit Ben. « Nous connaissons nos valeurs, nous en parlons en famille et nous savons que cette ferme travaille pour nous, et non l'inverse. » ■

Ben parle de ses stratégies et de son parcours dans ***l'épisode 4 du balado*** **Talking Farm and Food.**

ÉCOUTER MAINTENANT
Balayez le code ou visitez fac.ca/balados

Les principaux conseils de **Grazed Right** en matière de gestion d'entreprise

- Rédigez un énoncé de mission qui définit votre vision.
- Créez un plan d'affaires qui guidera vos décisions.
- Calculez vos coûts de production en détail et connaissez le rendement du capital que vous avez investi.
- Formulez des prévisions économiques ventilées par activité.
- Prenez des décisions fondées sur l'intuition et l'expérience, mais aussi sur des données.
- Améliorez votre efficience partout où vous le pouvez, car chaque petite amélioration accroît la rentabilité globale.
- Mettez en œuvre des possibilités de diversification si votre plan d'affaires le prévoit.
- Planifiez plus loin que le transfert. Les Campbell visent une entreprise qui pourra un jour subvenir aux besoins de plusieurs familles.
- Prenez des risques uniquement après avoir calculé les coûts et les bénéfices projetés.
- Tenez des registres détaillés. Consultez la page 19 pour voir comment un logiciel de gestion d'entreprise comme AgExpert peut vous être utile.

UNIVERSITY of GUELPH

FONDEMENTS DE LA
GESTION AGRICOLE

Investissez dans votre entreprise, et dans votre avenir.

Suivez une formation en gestion agricole

L'agriculture se complexifie : misez sur de l'information de pointe pour garder une longueur d'avance. En partenariat avec la Banque Royale du Canada et Financement agricole Canada, l'Université de Guelph a conçu un cours à progression autocontrôlée offert gratuitement en ligne, pour vous outiller avec les connaissances et la confiance qui vous aideront à assurer l'évolution de votre agroentreprise.

Inscrivez-vous dès aujourd'hui

À venir en janvier 2022!

Ouverture des inscriptions le 17 janvier 2022
GuelphAgriculturalManagement.com

fac

RBC Objectif avenir

Que faire pour **améliorer la rentabilité** de votre exploitation?

Comprendre les notions de base de l'argent et des finances

Notre guide **Argent et finance – L'essentiel** vous offre tout ce qu'il vous faut pour démarrer sur la bonne voie. Découvrez les piliers de la réussite financière des fermes.

Téléchargez votre guide dès maintenant
fac.ca/GuideArgentFinance

CINQ STRATÉGIES déterminantes pour la rentabilité de votre exploitation

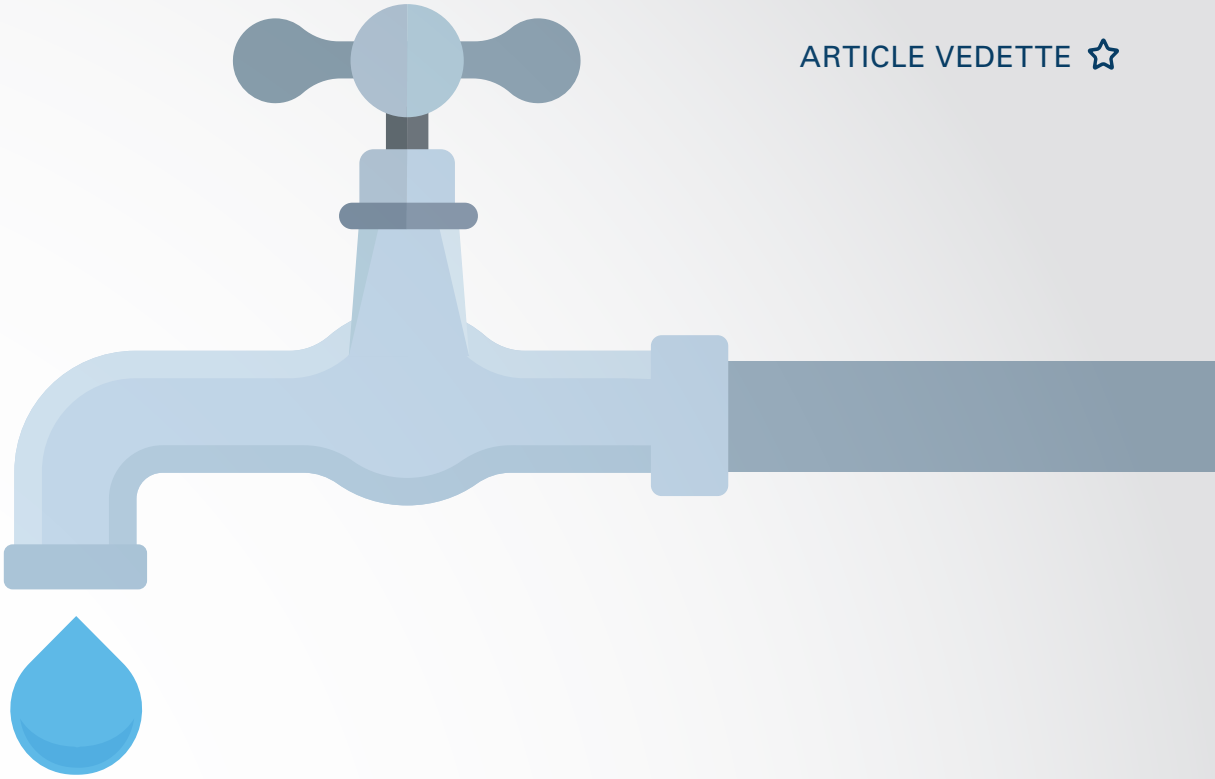
PAR TREVOR BACQUE

Rares sont ceux qui peuvent se vanter d'être aussi résilients, agiles et ouverts au changement que les agriculteurs. Les décisions que prennent les gestionnaires agricoles, qu'elles soient agronomiques ou économiques, demandent une compréhension aiguë du risque et du rendement, et la différence entre les deux est très subtile. Mais il existe une distinction.

Jean-Philippe Gervais, vice-président et économiste en chef à FAC, et **Kristjan Hebert, CPA et producteur agricole de la Saskatchewan**, se sont penchés sur cinq stratégies qui permettront d'assurer la rentabilité des exploitations agricoles en 2022 et au cours des années suivantes.

Jean-Philippe Gervais

Kristjan Hebert



1 Colmater les fuites

Il est assez facile de cerner les « gros » problèmes, mais qu'en est-il des petites fuites associées à des pertes de revenus, à des dépenses incontrôlées ou à des pratiques commerciales peu vigilantes?

La rentabilité de votre exploitation agricole repose sur une série d'éléments importants et de petites choses qui s'additionnent. Et n'allez pas croire que les petites choses sont sans importance.

Avant le début de la période des semis, une inspection mécanique de toutes les machines, y compris le remplacement des courroies et l'appoint des réservoirs de liquide, apparaît comme un détail. Mais si la performance des machines diminue parce que ces étapes ont été négligées, cela s'apparente à de petites fuites qui peuvent se transformer en pertes.

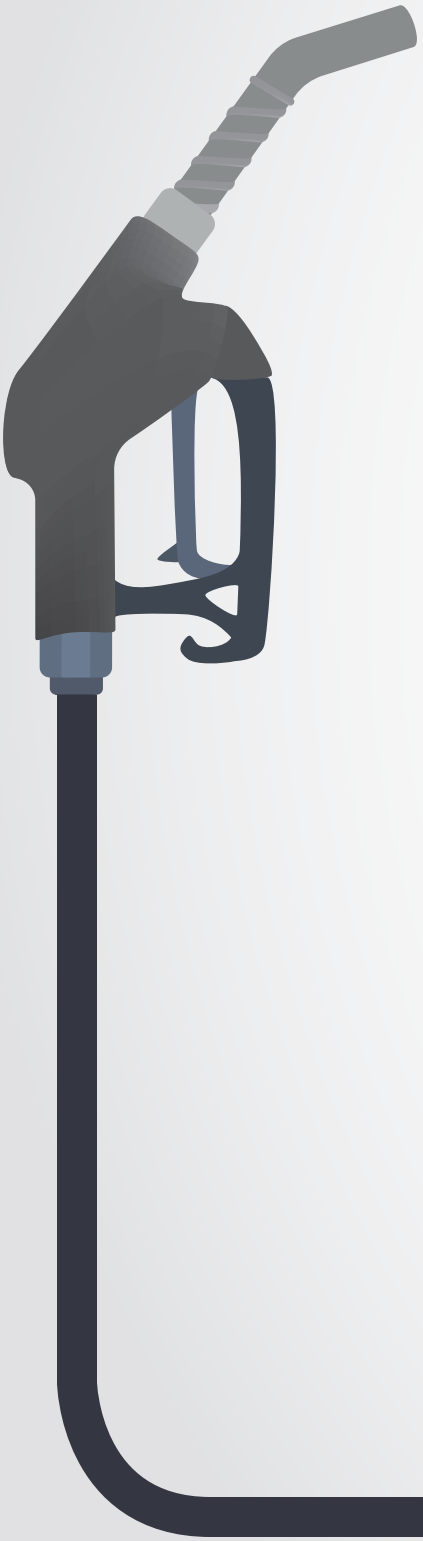
M. Hebert estime qu'il y a régulièrement des fuites dans trois domaines clés :

- la terre, les bâtiments et les finances;
- les taux d'intérêt;
- la main-d'œuvre, l'énergie et la machinerie.

Même le carburant et d'autres intrants sont souvent négligés. Dans le cas des finances en particulier, effectuez un examen annuel approfondi avec votre prêteur. « Mettez-vous au diapason quant aux besoins de l'année à venir. »

2

Gérer activement le coût de production



Comment s'assure-t-on de bien le faire? Ce n'est pas aussi facile qu'il y paraît. Plusieurs coûts sont fixes, alors cherchez attentivement les domaines malléables où les coûts peuvent être réduits.

« Connaître votre coût de production est important, et il est encore plus important de savoir que vous devez le gérer activement tout au long de l'année, pas seulement une fois par hiver lors de l'examen de vos dépenses », explique M. Gervais.

Il est aussi crucial d'exécuter des scénarios hypothétiques. Astreignez-vous à planifier les possibilités et les risques; cela vous permettra de dégager des options. Évitez de vous croiser les bras ou de vous fier uniquement à votre intuition, car celle-ci est beaucoup moins fiable qu'un plan d'affaires bien conçu. Visez l'innovation.

Beaucoup de producteurs adorent le côté technique de la production dans la grange, le parc d'engraissement ou le verger, mais se rebutent à l'idée de s'asseoir devant l'ordinateur pour effectuer des tâches administratives.

« Si vous combinez cette expérience pratique au champ avec des compétences en gestion, vous pouvez commencer à exercer un changement positif sur votre coût de production », souligne M. Gervais.

Il donne l'exemple d'un producteur laitier qui vise une production de 100 kilogrammes de matière grasse à sa ferme. « Vous avez peut-être une marge de manœuvre. Peut-être que cette année, vous atteindrez 95 kilos au lieu de 100; mais vu le résultat que vous voulez obtenir, comment pouvez-vous réduire votre coût, compte tenu des différents coûts associés aux objectifs et aux cibles de production? »

Une fois que vous avez répondu à cette question, poursuit M. Gervais, vous pouvez choisir les variables qui peuvent être modifiées en comparant le revenu net – la différence entre les recettes totales et le coût total de production – pour différents scénarios. « Si un kilogramme de matière grasse coûte X $ à produire, que pourriez-vous faire pour abaisser ce coût tout en obtenant le même résultat? »

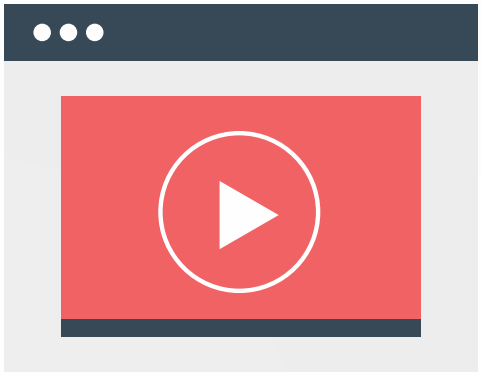
Peut-être pourriez-vous acquérir un robot de traite ou moderniser l'aire de traite; il y a plusieurs possibilités. Prenez le temps d'étudier les changements que vous pourriez apporter pour obtenir un meilleur résultat à long terme.

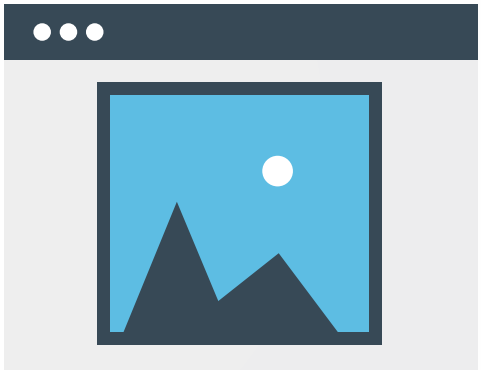
Pour M. Hebert, une superficie de 26 000 acres en culture est gérable parce qu'il a mis en place une équipe solide qui convient à sa ferme. « Après tout, c'est l'équipe qui accomplit le travail. Dès qu'une ferme manque de personnel, mais possède trop d'équipement, les coûts explosent. Vous devez optimiser chaque heure d'utilisation de votre machinerie. Est-ce le cas dans votre exploitation? Si la réponse est non, vous devez apporter un changement. »

Une fois que vous connaissez vos coûts, vous devez savoir comment les gérer activement. Au lieu d'examiner les états financiers de fin d'exercice, M. Hebert suggère aux producteurs d'effectuer une analyse des écarts jusqu'à quatre fois par année. « Il importe de connaître vos [coûts] par rapport à ceux de l'année précédente et d'avoir un plan annuel des aspects où vous souhaitez accroître votre efficacité pour ajuster ces coûts. »

M. Hebert exécute des scénarios hypothétiques, du plus pessimiste au plus optimiste, selon une progression qui cadre avec les résultats de son entreprise. Cet exercice lui donne une meilleure idée des répercussions de ces différents scénarios sur le service de la dette et le fonds de roulement.

3 Dresser un plan de commercialisation





La commercialisation influe sur les recettes, et les recettes dépendent à la fois des prix de marché et des prix que vous obtenez pour vos produits. Même si vous avez peu de contrôle sur le marché, il est impératif de pouvoir réagir rapidement pour saisir les occasions et augmenter vos bénéfices.

« Il ne s'agit pas seulement d'accroître la rentabilité, mais aussi de réduire la volatilité », explique M. Gervais. Ces deux facteurs doivent être tenus en équilibre, même si cela est difficile. Il est nécessaire de prendre des risques, mais des risques calculés.

Sur le terrain, M. Hebert n'a aucun doute : « Ce sont les flux de trésorerie qui orientent votre plan de commercialisation, mais il faut que votre plan de commercialisation détermine vos flux de trésorerie. Pas l'inverse. Si la banque ou le détaillant vous appelle pour réclamer un paiement et que c'est ce qui vous incite à vendre votre produit, il s'agit d'un mauvais plan de commercialisation. »

Tout comme M. Gervais, il estime qu'un plan de commercialisation permet d'accroître la rentabilité et de réduire la volatilité; toutefois, l'une passe souvent avant l'autre. « Mais si vous disposez d'un flux de trésorerie, vous pouvez essayer de maîtriser les deux à votre avantage. »

Stratégie de la valeur ajoutée

Les consommateurs sont plus exigeants que jamais. Dans l'ensemble de la chaîne de valeur, les entreprises réagissent en créant des produits qui correspondent aux désirs des consommateurs. En commercialisant des produits alimentaires qui possèdent des caractéristiques bien précises ou qui sont issus d'une méthode de production en particulier, les producteurs ont une foule de moyens de se distinguer sur des marchés surchargés. Beaucoup se moquent et disent : « C'est juste du marketing. » Et ils ont raison.

« Parmi les pratiques que les consommateurs exigent des agriculteurs, plusieurs sont déjà en place. La seule différence est que certains producteurs ont compris l'importance de raconter leur histoire et ils le font correctement, ce qui représente un certain risque. En dialoguant avec le public, vous pouvez aller chercher encore plus de marge et de valeur », dit M. Gervais.

Qui ne voudrait pas obtenir de 15 $ à 20 $ de plus par tête de bétail si cela ne demandait que quelques heures de travail de bureau supplémentaires? Ou réaliser un plus grand bénéfice par quintal en misant sur une caractéristique existante de ses pommes de terre? Si l'augmentation de la production peut entraîner des économies d'échelle et accroître votre rentabilité, la différenciation des caractéristiques des produits recèle une valeur inexploitée tout aussi importante, et c'est souvent plus facile qu'il n'y paraît.

M. Hebert a aussi des idées uniques sur la façon d'apporter une valeur ajoutée, comme offrir des visites de la ferme à des élèves du secondaire et à des employés potentiels ou inviter un propriétaire foncier à un souper de la moisson pour discuter des possibilités de collaboration qui permettraient d'améliorer certains aspects de la terre. « Soyez conscients de l'effort supplémentaire que vous devez déployer », dit-il.

4 Établir un plan d'affaires

Si certains pensent que seules les multinationales ont besoin d'un plan d'affaires, d'autres ont bien compris qu'il s'agit en fait d'un véritable atout pour les entreprises de toutes tailles.

La première qualité d'un bon plan d'affaires est d'être mis par écrit. Sans plan écrit, les détails restent flous ou risquent d'être oubliés. Un plan écrit peut être examiné par section ou en entier.

C'est aussi un document évolutif que vous pouvez modifier régulièrement. Par exemple, plusieurs producteurs ont apporté des changements à leurs plans d'affaires pendant la pandémie de COVID-19, et ils en ont été avantagés.

Si l'idée de créer votre plan d'affaires par vous-même vous intimide, demandez l'aide de conseillers externes dignes de confiance. Après tout, vous faites appel à différents spécialistes – comptable, avocat, agronome, vétérinaire – pour d'autres aspects de votre entreprise, alors pourquoi ne pas faire de même pour votre plan d'affaires?

« Pour évoluer de gestionnaire agricole à PDG, et pour faire passer votre exploitation à l'échelon supérieur, il faut comprendre que vous ne pouvez pas être expert dans tous les domaines », dit M. Gervais.

Fiez-vous aux experts et aux tiers avec lesquels vous travaillez pour orienter votre entreprise dans la bonne direction. Il n'est jamais facile de céder les commandes, mais c'est parfois nécessaire. Comme l'explique Jim Collins dans son ouvrage *De la performance à l'excellence*, ce qui a conduit votre entreprise à sa situation actuelle (performante) ne la propulsera pas à l'échelon supérieur (excellente) si vous n'avez pas élaboré un nouveau plan. Quelquefois, il faut emprunter de nouvelles avenues.

M. Hebert estime que le plus gros avantage d'avoir un plan d'affaires – et de le présenter à tous – est la cohésion que cela suscite dans toute la ferme. Le plan d'affaires aide l'équipe à constater la valeur du travail qu'elle accomplit. « Quand vous expliquez ce que vous faites, que vous ralliez les gens et leur donnez la chance d'être entendus, vous les incitez à atteindre des buts. Sans cela, leur passion finit par s'éteindre. »

SAVOIR FAC

Enrichissez vos compétences en gestion des affaires.

Articles
Événements
Balados
Vidéos
AgriSuccès
Infolettres

Visitez **fac.ca/Savoir** pour plus d'information

5 Suivre la règle de 5 %

Oubliez l'idée selon laquelle vous devez croître de 20 % ou doubler vos marges d'une année sur l'autre. Vous réussirez peut-être pendant une année, ou deux, mais répéter le même processus indéfiniment ne fera qu'entraîner de la frustration parce que vous réaliserez qu'il y a des limites à espérer des gains importants quand vous apportez peu de changements.

Un principe efficace est la règle de 5 %, selon laquelle une majoration ou une diminution de 5 % dans divers aspects de la production se traduit par une rentabilité accrue.

Un calcul rapide permet de constater la puissance de la **règle de 5 %**. Par exemple, une entreprise dont les coûts s'établissent à 500 000 $ et le revenu brut atteint 625 000 $ obtient une marge de 125 000 $. Si les coûts peuvent être réduits de 5 % et que le revenu brut augmente de 5 %, les coûts s'établiront à 475 000 $ et le revenu grimpera à 656 000 $. La marge atteint donc 181 000 $, soit **45 % de plus** qu'avant les améliorations.

« En résumé, il faut cesser de chercher une formule magique pour améliorer vos résultats d'affaires, dit M. Hebert. C'est en apportant de petits changements graduels que vous transformerez votre entreprise au fil du temps. » Vous devez prendre conscience que les petits changements finissent par s'accumuler.

En fin de compte, il s'agit plus d'une mentalité que d'une série rigide de changements à apporter au cours d'une saison. Les producteurs ont tout intérêt à investir 5 % non seulement dans la machinerie et les coûts de production, mais aussi dans les gens. « En leur donnant les moyens nécessaires, nous obtenons des gains d'efficience et optimisons l'ensemble de la production. Ils sont capables d'exécuter les tâches dans toute la ferme. Et si un travailleur est heureux, dit M. Hebert, sa famille est souvent plus heureuse, ce qui entraîne un effet de rétroaction qui rend le travail à la ferme encore plus productif et efficace. »

Alors, s'agit-il d'un bénéfice de cinq pour cent? « Loin de là. On parle de milliers de pour cent. » ■

BIEN PLANIFIER AVANT DE CONSTITUER LA FERME EN **SOCIÉTÉ PAR ACTIONS**

L'ÉTUDE DE CAS FICTIVE QUE VOICI A ÉTÉ PRÉPARÉE PAR BDO

Émilie et Maxime faisaient carrière en agriculture depuis dix ans lorsqu'ils ont eu l'idée de constituer la ferme en société par actions (ou compagnie). Après des débuts à temps partiel, tous deux pratiquaient maintenant l'agriculture à temps plein et voyaient leurs efforts récompensés.

Le bal annuel des dépenses effectuées en novembre et en décembre pour atténuer le choc de l'impôt sur le revenu commençait à être lassant. Leur comptable leur avait conseillé d'envisager la constitution en compagnie s'ils enregistraient régulièrement un bénéfice supérieur à 100 000 $ par année afin de réduire le montant d'impôt sur le revenu à payer, tout en précisant que cette décision ne devait pas être prise à la légère. En constituant la ferme en société par actions, Émilie et Maxime créeraient une entité distincte qui aurait des obligations fiscales et devrait satisfaire à certaines exigences en matière de déclaration, et ils devraient assumer les coûts liés à sa mise en place et à son maintien.

Ils ont pris rendez-vous avec leur comptable pour qu'elle leur explique toutes les subtilités de la constitution en compagnie et l'impact que cela aurait sur la gestion de leur entreprise. Voyant qu'ils avaient préparé une liste de questions, la comptable a proposé de les aborder une par une.

L'entreprise n'aura que deux actionnaires. Avons-nous des décisions à prendre au sujet de la répartition des actions et du type d'actions?

La répartition des actions devrait permettre à Émilie et à Maxime de se verser un salaire avec un maximum de souplesse, aujourd'hui et dans l'avenir. Il faut aussi veiller à ce que les actifs puissent être transférés à la société sans générer d'impôt à payer tout en permettant d'apporter d'éventuels changements.

L'entreprise versera-t-elle des dividendes?

Cette décision sera prise chaque année avec la comptable afin de déterminer le type et le montant de la rémunération qui seront les plus avantageux sur le plan fiscal.

Pourrions-nous conserver un seul compte bancaire qui servirait à payer toutes les dépenses liées à l'entreprise et les dépenses du ménage?

Théoriquement oui, mais ce n'est vraiment pas une bonne idée. La comptable a conseillé à Émilie et à Maxime d'avoir un compte bancaire distinct pour l'entreprise et de transférer chaque mois des fonds de ce compte au compte personnel pour payer les dépenses personnelles. Cela simplifie grandement la comptabilité et officialise la tenue des registres de l'entreprise.

Devrions-nous transférer tout l'équipement à la société? L'amortissement ou la déduction pour amortissement (DPA) fonctionnent-ils différemment dans le cas d'une société par actions?

Les taux de DPA sont les mêmes pour une société par actions. La décision de transférer les actifs à la société comporte plusieurs variables et la réponse est différente pour chaque exploitation. Il est souvent judicieux de transférer à la société les actifs opérationnels comme l'équipement.

Y a-t-il des considérations relatives aux gains en capital en ce qui a trait à la terre? Comment les gains en capital sont-ils traités dans une société par actions par rapport à une entreprise individuelle?

Tous les particuliers peuvent bénéficier d'une exemption pour gains en capital d'un million de dollars pour compenser les gains réalisés sur la vente de biens agricoles admissibles. Une partie ou la totalité de cette exemption peut être utilisée si la terre est transférée à la société. Toutefois, il est important de savoir que la société ne peut bénéficier d'une exemption pour gains en capital.

Qu'en est-il des bénéfices non répartis et des prêts d'actionnaires? Que signifient ces termes, et comment devrions-nous les envisager?

Les bénéfices non répartis sont les bénéfices cumulés que conserve l'entreprise depuis sa constitution en compagnie. Les prêts d'actionnaires sont des fonds qui sont dus aux actionnaires, soit à la suite d'un prêt à la société, soit à la suite d'un transfert d'actifs à la société. Ces prêts peuvent être remboursés ultérieurement sans conséquence fiscale pour l'actionnaire ou la société.

Quels autres services devrons-nous solliciter auprès de notre comptable et de notre avocat ou de notre notaire?

Le comptable donne des instructions à l'avocat ou au notaire sur la manière de constituer la société et sur les actions à émettre en fonction des actifs et des passifs transférés. L'avocat ou le notaire transférera aussi

les titres de propriété et les hypothèques pour les terres qui sont cédées à la société. Le comptable travaillera avec l'avocat ou le notaire chaque année pour tenir à jour le registre des procès-verbaux, qui constitue le registre officiel de la société.

La société produira chaque année une déclaration de revenus des sociétés, ce qui suppose des honoraires supérieurs à ceux que paierait une entreprise individuelle, mais ces coûts sont généralement plus que compensés par les économies d'impôt sur le revenu.

Qu'advient-il des prêts existants comme celui qui a été contracté pour l'achat initial de la ferme?

Ce prêt peut être transféré à la société au besoin. L'avocat ou le notaire devra peut-être rédiger de nouveaux billets à ordre ou d'autres documents d'appui. Tous les prêteurs devraient être avisés du changement à la structure d'entreprise.

Nous sommes à la mi-trentaine et avons deux jeunes enfants. Quel effet la constitution en compagnie aura-t-elle sur la planification éventuelle du transfert?

L'heure du transfert est encore loin pour Émilie et Maxime, mais il est judicieux de réfléchir à un plan de transfert même si leurs enfants sont très jeunes. Une entreprise constituée en société par actions offre quelques options pour tenir compte des deux enfants et simplifier le partage des actifs. Émilie et Maxime pourront éventuellement créer une deuxième société afin qu'il y en ait une pour chaque enfant. Ils peuvent aussi garder la terre et les actifs hors de la société pour en faciliter la distribution aux enfants lorsqu'ils seront adultes.

La comptable a félicité Émilie et Maxime pour leur diligence et leur liste de questions. Elle les a prévenus que certaines questions administratives coûteuses en temps doivent être réglées dès le départ – mettre à jour les documents avec la banque, mettre à jour le système de comptabilité, aviser les fournisseurs et les vendeurs qu'ils exercent maintenant leurs activités sous une nouvelle appellation –, mais une fois la société opérationnelle, la gestion quotidienne ne devrait pas être plus lourde qu'auparavant.

Après la rencontre avec leur comptable, Émilie et Maxime assumaient beaucoup mieux leur décision de constituer la ferme en société par actions, et ils avaient un plan solide concernant la gestion de leur nouvelle entreprise. ■

BDO est un cabinet spécialisé en comptabilité agricole, en planification fiscale et en services-conseils aux entreprises. Site Web : **bdo.ca** / Twitter : **@BDOCanada_Ag.**

Tout Équipé avec AgExpert

Courez la chance de gagner un **Polaris RANGER 1000 Premium 2022***

Pour participer au concours, abonnez-vous à AgExpert, renouvelez votre plan ou passez à un plan supérieur

Équipez votre exploitation des logiciels de gestion **AgExpert Champs** ou **AgExpert Comptabilité**.
Visitez **AgExpert.ca/ToutEquipe** pour obtenir les détails du concours.

Date limite de participation hâtive : Le 15 février 2022
Ensemble Tech de 7 500 $
Courez la chance de gagner **une carte-cadeau BEST BUY^MD de 5 000 $**
et un abonnement de cinq ans au **Forfait Privilège d'AgExpert (valeur de 2 500 $)**.

AgExpert

*Participez au tirage du grand prix d'ici le 31 mars 2022. Les prix peuvent différer de l'illustration. Aucun achat n'est requis. Obtenez le règlement complet du concours à AgExpert.ca/ToutEquipe ou postez une enveloppe-réponse affranchie à : Tout Équipé avec AgExpert, 1800, rue Hamilton, Regina (Saskatchewan) S4P 4L3.

AG DATA TRANSPARENT

POLARIS

fcc

NUMÉRISEZ VOS REGISTRES AGRICOLES POUR **TIRER PARTI DE VOS DONNÉES**

Il ne fait aucun doute que la technologie a transformé l'agriculture canadienne au cours des dernières décennies. La plupart des producteurs sont d'ailleurs très enclins à adopter de nouvelles méthodes et de nouvelles machines afin d'accroître les rendements dans la grange ou au champ.

Cependant, l'adoption d'outils technologiques de gestion des données est beaucoup plus lente.

Krista Kilback, directrice des ventes et du marketing à FAC AgExpert, connaît plusieurs agriculteurs qui tiennent leurs registres de façon assidue, mais se servent encore de dossiers papier. Cette méthode de gestion a longtemps été populaire, mais elle complique l'exploitation des données pour en dégager des informations utiles qui permettent d'éclairer les décisions de gestion, selon Mme Kilback.

C'est pour cette raison que FAC a créé un logiciel de gestion agricole conçu pour les exploitations agricoles canadiennes.

« Nous voulons aider tous les producteurs canadiens à numériser leurs registres de façon à rendre la saisie de données facile et intuitive. Ils pourront ainsi obtenir les réponses dont ils ont besoin pour faire prospérer leur exploitation », explique Mme Kilback.

AgExpert Comptabilité, aussi connu comme le logiciel de comptabilité agricole par excellence, est un outil complet de gestion financière qui permet à l'utilisateur de saisir ses données dans des plans comptables personnalisés selon ses produits agricoles. La gestion de la paie, l'envoi de déclarations de TPS/TVH et la création de rapports sur les prévisions de flux de trésorerie comptent parmi les fonctions les plus populaires.

Par ailleurs, le logiciel AgExpert Champs, aussi offert en application mobile, est conçu pour faire le suivi de toutes les activités liées à la production de cultures agricoles.

« L'application facilite la saisie et la consultation des informations sur les cultures directement sur le téléphone du producteur et lui permet d'apporter les ajustements nécessaires pendant qu'il est au champ », précise Mme Kilback.

En consignant les activités au champ et en saisissant les coûts associés, le système génère des données détaillées sur les coûts de production qui aident l'utilisateur à prendre des décisions agronomiques éclairées. De plus, au fil du temps, le rendement peut être mesuré et analysé d'année en année, d'une culture à l'autre et même d'un champ à l'autre.

Puisqu'AgExpert Comptabilité et AgExpert Champs sont deux plateformes Web, les utilisateurs peuvent saisir leurs données, avoir accès à leurs registres et partager des informations avec les membres de leur équipe, et ce, en tout temps et à partir de n'importe quel appareil.

« La majorité des logiciels sont passés en ligne, alors plusieurs producteurs veulent savoir où se retrouvent leurs données et comment elles pourraient être utilisées », souligne la directrice. Elle est fière qu'AgExpert soit le premier logiciel au Canada à recevoir la certification Ag Data Transparent (ADT), véritable sceau d'approbation en matière de confidentialité et de sécurité des données agricoles.

« Les fonctionnalités d'AgExpert permettent au producteur d'être en contrôle de son temps et de son utilisation de la plateforme », ajoute-t-elle. ■

Pour en savoir davantage, visitez **AgExpert.ca**.

L'IMPORTANCE DE PENSER COMME **UN PDG**

PAR PETER GREDIG

Êtes-vous un gestionnaire agricole ou un PDG? Si vous ne vous êtes jamais considéré comme un PDG, le moment est venu de penser aux aptitudes en leadership dont vous avez besoin pour optimiser le rendement de votre entreprise.

Les PDG sont des leaders. Ils pensent à long terme, prennent des risques, donnent de l'encadrement au lieu de gérer à outrance et réfléchissent constamment aux moyens de faire progresser leur équipe. Les gestionnaires exécutent la vision à court terme, veillent au maintien d'un processus solide et s'en tiennent strictement au plan. Or, un leader né qui suit son instinct devrait peut-être perfectionner ses compétences de gestionnaire afin d'être plus rigoureux et orienté sur les processus. De la même façon, un gestionnaire qui a de la difficulté à motiver son équipe et à tisser des liens avec elle a peut-être besoin de meilleures compétences en leadership.

Alors, la question que vous devez vous poser est la suivante : Quel type de leader êtes-vous? Avant d'y répondre, il est important de savoir quel type de personne vous êtes.

S'évaluer

Êtes-vous une personne impulsive qui prend des décisions sur-le-champ, sous le coup de l'émotion ou selon votre intuition ou votre instinct? Ou êtes-vous plutôt du genre à analyser, à recueillir un maximum d'information et à prendre le temps de considérer chaque facette d'une situation avant de prendre une décision? L'environnement de travail de l'équipe change en fonction de vos traits de personnalité, alors être conscient de vos forces et de vos faiblesses peut faire de vous un leader prodigieux.

Créer une culture

La création d'une culture comporte un grand nombre de facteurs tels que le code vestimentaire, les protocoles de sécurité, l'environnement de travail, les niveaux de rémunération, ainsi que la façon dont les clients sont traités. Examinons dans quelle mesure votre leadership influence tous ces aspects de la culture.

La culture organisationnelle désigne un ensemble de croyances et de comportements qui conditionnent les interactions entre les employés et les cadres, ainsi que la façon dont chacun accomplit ses tâches quotidiennes. Elle peut consister en une manifestation subtile de la dynamique qui se développe au fil du temps, ce qui est souvent le cas au sein d'une entreprise familiale où la culture d'entreprise reflète les valeurs de la famille. Or, quand les employés ne sont pas des membres de la famille, l'adoption d'une approche plus définie et mieux documentée peut être avantageuse.

Les membres de la direction donnent le ton et doivent donc être conscients de leur influence sur le comportement et les interactions des employés. Cette influence peut être positive ou négative, et il vaut mieux partir du bon pied plutôt que de tenter de changer une culture négative bien ancrée.

Si maintenir le statu quo produit exactement les résultats obtenus, un leader obtient les résultats qu'il veut bien accepter. De ce fait, une culture clairement et consciemment définie permet à l'équipe de savoir que sa façon de procéder vaut tout autant que ce qu'elle accomplit. Par exemple, si vous vous emportez contre vos employés et faites preuve d'indifférence envers vos clients, il est probable que ces attitudes finissent par s'inscrire dans votre culture.

La culture représente un avantage concurrentiel important et, même si elle est difficile à mesurer, elle permet à votre entreprise de se démarquer des autres et favorise sa croissance. Puis, à mesure que votre entreprise prend de l'expansion, la création, l'amélioration et le maintien d'une culture positive deviennent des priorités pour le PDG.

HUIT QUESTIONS CRUCIALES
que les leaders devraient se poser

Voici huit questions importantes qui peuvent aider un leader à évaluer son influence sur les employés et sur la culture organisationnelle. Visitez **Inc.com** [en anglais seulement] pour lire l'article complet de Diane Gottsman, écrivaine, conférencière et fondatrice de la Protocol School of Texas.

- Quel genre d'environnement de travail créez-vous pour vos employés?
- Leur montrez-vous l'exemple à suivre?
- Comprenez-vous ce qui motive vos employés?
- Vos employés diraient-ils que vous communiquez bien?
- Êtes-vous disponible pour vos employés?
- Favorisez-vous une atmosphère propice à l'épanouissement professionnel?
- Votre équipe comprend-elle vos attentes?
- Laissez-vous votre équipe faire son travail?

Comprendre l'intelligence émotionnelle

L'intelligence émotionnelle, ou IE, mesure votre capacité à prendre conscience de vos émotions et de leur influence sur vos relations. Plusieurs leaders sont incroyablement intelligents, mais c'est leur capacité à établir un contact sur le plan émotionnel qui contribue véritablement à leur réussite. Si vous savez que cet aspect est un de vos points faibles, il existe des techniques qui vous aideront à améliorer votre intelligence émotionnelle, à comprendre les différentes émotions et à mieux les gérer, car chaque personne fonctionne selon un spectre émotionnel différent.

Déléguer et collaborer

Les meilleurs leaders ont souvent un profil très spécialisé, ce qui signifie qu'ils excellent dans un ou deux domaines. En revanche, les entrepreneurs et les fondateurs d'entreprises sont fréquemment obligés de réaliser toutes les tâches nécessaires au démarrage et au fonctionnement de leur entreprise. D'ailleurs, une étape importante de la transition vers un rôle de PDG est de savoir quelles tâches déléguer et quand le faire. La collaboration avec des ressources externes accroît la capacité physique, mentale et créative d'une entreprise. C'est ce qui explique qu'avoir recours à de l'aide extérieure pour accomplir certaines tâches n'est pas un signe de faiblesse, mais plutôt une stratégie gagnante.

Gérer les priorités

Les dirigeants qui réussissent savent qu'ils doivent prendre des décisions difficiles quant aux tâches sur lesquelles leur équipe et eux doivent se concentrer afin de maximiser la productivité. Le PDG détermine ce qui doit être fait et ce qui peut attendre.

Il existe d'ailleurs une bonne métaphore agricole qui illustre cette compétence avec le ramassage de pierres. Si vous commencez par ramasser toutes les pierres que vous voyez, qu'elles soient grosses ou petites, il deviendra vite évident que vous devriez vous concentrer sur les plus grosses pierres si vous souhaitez faire un quelconque progrès. C'est pourquoi il importe de cibler les grosses pierres et de vous astreindre à les ramasser en premier, car c'est de cette façon que les équipes efficaces se démarquent.

Faire preuve de cohérence dans la communication et les processus

Un PDG qui est conséquent dans sa façon de communiquer et qui suit un processus de résolution de problème bien défini inspire confiance à ses employés. Si le style d'un leader ou les protocoles de l'entreprise sont cohérents, sans être rigides ou formels, l'équipe adoptera la même approche. Par exemple, si certains employés sont soumis à une évaluation de leur rendement tous les six mois alors que d'autres n'y ont pas été soumis depuis des années, cela donne une impression d'incohérence de la part de la direction et, par le fait même, qu'il est acceptable de faire preuve d'incohérence.

Tout comme beaucoup d'entrepreneurs, les producteurs agricoles ont parfois de la difficulté à admettre les concepts de processus et de structures, car ils sont indépendants, autonomes, agiles et créatifs. Or, un leadership efficace découle en grande partie de la reconnaissance qu'une approche structurée et conséquente permet d'atteindre un meilleur rendement d'équipe.

Vous ne savez pas où commencer? Faire appel aux services d'un accompagnateur en affaires ou explorer un programme comme LeaderShift [leader-shift.ca – en anglais seulement] pourrait vous aider à passer à l'échelon supérieur. ■

Passer de **fondateur à PDG**

À mesure que votre entreprise s'agrandit, votre rôle passe de fondateur à celui de PDG. Comment pouvez-vous réussir cette transition?

- Choisissez votre guide; déterminez la personne la mieux placée pour vous aider à réussir
- Assurez-vous de comprendre tous vos intervenants et leurs besoins
- Sollicitez les conseils de mentors et de pairs
- Fixez vos priorités et déléguez les responsabilités
- Soyez authentique et instaurez la confiance

Source : nfx.com (en anglais)

ASTUCES POUR **LA PÉRIODE DE L'IMPÔT**

Source : Entreflow.com (en anglais)

La fin de l'année civile correspond à la fin de l'exercice pour de nombreuses exploitations agricoles. Pour atténuer le stress lié à l'impôt, commencez tôt, tenez des registres comptables à jour et précis et gardez à l'esprit vos dates limites et vos obligations. Renseignez-vous auprès d'un comptable au sujet des incitations gouvernementales et de la planification fiscale.

L'IMPORTANCE DE **PRENDRE SOIN DE SOI**

Tout le monde devrait entretenir de bonnes habitudes en matière de santé personnelle, mais c'est encore plus vrai dans le cas des dirigeants et des gestionnaires sur lesquels d'autres personnes comptent.

Voici quatre moyens d'accroître votre niveau d'énergie, votre productivité et votre bien-être :

1. Déterminez vos sources de stress
2. Déconnectez-vous à l'occasion
3. Demandez de l'aide
4. Portez attention à votre alimentation, à votre sommeil et à votre niveau d'exercice

Pour obtenir plus de conseils, consultez la publication de FAC *Cultiver la résilience*.

fac.ca/MieuxEtreAgricole

Source : Inc.com (en anglais)

PLEINS FEUX SUR **L'AVENIR**

Qu'est-ce qui attend le monde de l'alimentation l'an prochain? Voici les principales tendances auxquelles les agriculteurs peuvent s'attendre dans un avenir plus ou moins rapproché :

SANTÉ
superaliments, probiotiques, ingrédients fonctionnels et autres

RÉDUCTION DU GASPILLAGE
suprarecyclage d'ingrédients sous-utilisés pour les transformer de déchets alimentaires en produits uniques et vendables

ACHATS EN LIGNE
les consommateurs sont de plus en plus disposés à faire l'épicerie et à commander des repas en ligne pour les faire livrer

Source : agriculture.com (en anglais)

SEPT PRATIQUES COMMERCIALES

qui ont généré une augmentation de la rentabilité d'exploitations agricoles de l'ordre de

525 %

- S'engager à apprendre et à perfectionner ses compétences toute sa vie
- Prendre des décisions d'affaires fondées sur des données financières exactes
- Trouver appui auprès de conseillers en entreprise et de consultants
- Utiliser un plan d'affaires écrit, le suivre et le revoir chaque année
- Connaître ses coûts de production et les surveiller afin de comprendre les bénéfices
- Évaluer les risques et élaborer un plan pour les gérer et les atténuer
- Mettre en place un budget et un plan financier afin de connaître votre situation financière et de surveiller les occasions qui se présentent

Source : fmc-gac.com/culturedesaffaires

COMPILÉ PAR LILIAN SCHAER | Trouvez Lilian @foodandfarming

CONTRIBUTEURS

KIM SHEPPARD, RÉDACTRICE EN CHEF
Spécialiste des communications basée en Ontario, Kim possède une riche expérience dans le domaine de l'élevage des animaux et s'intéresse à l'ensemble de l'agriculture canadienne et à la communication scientifique. Elle fournit des services de rédaction et de montage au sein de la communauté universitaire et pour l'ensemble des secteurs agricoles.

TREVOR BACQUE
Trevor est un rédacteur à la pige et formateur en journalisme établi en Alberta. Son travail est axé sur l'agriculture et l'agroalimentaire ainsi que les activités commerciales de ces deux secteurs.

PETER GREDIG
Fort de son expérience en communications agricoles, Peter est un associé de la société de développement d'applications mobiles AgNition Inc. Il est également producteur agricole dans la région de London, en Ontario.

RICHARD KAMCHEN
Possédant une expérience de longue date, Richard est rédacteur agricole indépendant à Winnipeg, au Manitoba.

EMILY LEESON
Rédactrice agricole de la côte est, Emily a grandi en Nouvelle-Écosse dans une petite ferme située dans la montagne du Sud de la vallée d'Annapolis. Elle vit et travaille toujours dans cette région.

LILIAN SCHAER
Auteure et rédactrice professionnelle, Lilian vit près de Guelph, en Ontario. Elle offre des services de communication à la pige à l'ensemble de l'industrie agricole.

AgriSuccès est une publication de FAC qui vise à fournir aux producteurs agricoles canadiens un contenu qui suscite l'engagement, la motivation, l'innovation ainsi que des réalisations. Ce magazine est publié quatre fois par année, soit en janvier, mars, juin et novembre. **Balayez le code QR** ou rendez-vous au **fac.ca/AgriSucces** pour vous abonner gratuitement.