

Raymond Levallois est professeur au Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation de l'Université Laval. Économiste, il s'intéresse tout particulièrement à la gestion des entreprises agricoles. Il propose un changement de culture aux producteurs agricoles.

## Changement de culture par temps de crise

PAR GILLES DROUIN

### Partenaires: Quel changement de culture proposez-vous ?

**Raymond Levallois :** Il faut pratiquer une gestion globale et évaluer les risques comme un entrepreneur. Ce dernier vise la rentabilité, il ne sous-estime pas les risques et il prend les moyens pour solidifier la situation financière de son entreprise afin de surmonter les crises éventuelles. L'entrepreneur prévoit toujours une marge de sécurité minimale et il met la priorité sur les résultats financiers, ce qui l'oblige à voir son entreprise dans sa globalité. La gestion technique seule ne suffit plus, il faut pratiquer une gestion globale.

### Partenaires: Ce changement de culture implique-t-il une nouvelle attitude à adopter devant les difficultés ?

**Raymond Levallois :** Il est clair que toute la responsabilité d'une crise financière ne repose pas uniquement sur l'agriculteur. Il est aussi clair que, le plus souvent, l'agriculteur a sa part de responsabilités, ne serait-ce que parce qu'il n'a pas organisé son entreprise afin qu'elle soit plus solide pour faire face à une crise éventuelle. Toutefois, ce qui est encore plus clair, c'est que l'agriculteur est la personne qui a le plus de pouvoir pour apporter des solutions sur sa ferme. Ses efforts seront plus efficaces s'il cherche la ou les causes de la situation et s'il travaille à mettre en place des solutions pour lesquelles il a le pouvoir de décider. Cette attitude est aussi plus satisfaisante sur le plan humain.

### Partenaires: Qu'est-ce qui distingue l'entrepreneur agricole du producteur agricole ?

**Raymond Levallois :** L'entrepreneur applique tout simplement une bonne gestion d'en-

treprise, ce qui signifie d'abord qu'il fait de bons choix d'investissements. Chaque projet fait l'objet d'une analyse de rentabilité afin de mettre de côté ceux qui peuvent mettre en péril la situation financière de l'entreprise. L'entrepreneur se ménage une marge de sécurité. Il investit avec un minimum d'autofinancement afin de limiter l'endettement. Il obtient ainsi la souplesse et la marge de manœuvre nécessaires pour traverser les tempêtes.

Depuis quelques années, je remarque plus fréquemment une attitude qui consiste à prendre des décisions comme s'il n'y avait pas de risques. Trop de projets sont ainsi réalisés sans aucune marge de sécurité, ou si peu, sans tenir compte des imprévus.

Le producteur agricole qui pense comme un entrepreneur sait aussi qu'il faut commencer par les investissements qui sont les plus rentables et qui améliorent la productivité.

### Partenaires: Pouvez-vous donner des exemples concrets ?

**Raymond Levallois :** Par exemple, le producteur laitier évitera d'agrandir son étable pour ensuite reporter à plus tard l'augmentation du nombre de vaches. Il peut aussi réduire les frais fixes. Certaines machines valent très cher et servent peu. Le producteur peut les vendre et confier des travaux à forfait ou opter pour une utilisation en commun de la machinerie avec d'autres agriculteurs.

Par ailleurs, le producteur devrait constamment chercher à améliorer son efficacité technico-économique. Une gestion efficace vise à produire le maximum d'extrants avec le minimum d'intrants. Pour arriver à de bons résultats, il faut effectuer une bonne gestion technique orientée vers de bons



Michal Pawlica

*Selon Raymond Levallois, les agriculteurs doivent viser la rentabilité et ne pas sous-estimer les risques.*

résultats économiques. L'objectif n'est pas d'avoir le meilleur résultat technique, mais d'obtenir le meilleur résultat économique. Cette efficacité ne s'acquiert que par une bonne gestion au quotidien. C'est là tout le défi !

### Partenaires: En pleine crise, est-il trop tard pour prendre le virage ?

**Raymond Levallois :** Une crise peut devenir une occasion de se remettre en question et de prendre de grandes décisions que l'on n'aurait jamais prises autrement. C'est le moment de faire le point sur ses véritables objectifs, sur ce qui est vraiment important pour soi et de prendre les décisions qui s'imposent. Une crise peut devenir une expérience positive, mais ce n'est pas toujours évident dans l'immédiat ! Il est nécessaire de prendre du recul et de ne pas hésiter à demander l'aide de professionnels de la gestion et du financement. Ces personnes portent un regard beaucoup plus objectif sur l'entreprise; elles repéreront plus facilement les causes des problèmes et pourront guider le producteur dans sa démarche. 