

LE GUIDE DE LA COMMERCIALISATION

PAR PILOTER SA FERME



DÉCIDEZ D'ÊTRE GAGNANT



LE GUIDE DE LA **COMMERCIALISATION**

PAR **PILOTER SA FERME**

LE GUIDE DE LA COMMERCIALISATION

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
ÉTAPE 1 - BÂTIR VOTRE STRATÉGIE	6
1. IDENTIFIER LES RISQUES DE VOTRE EXPLOITATION	6
2. IDENTIFIER LES BESOINS DE VOTRE EXPLOITATION	8
3. CHOISIR LES OUTILS À UTILISER	12
4. DÉFINIR VOS BESOINS DE CHEF D'ENTREPRISE	12
5. GÉRER LES SCÉNARIOS IMPRÉVISIBLES	14
6. CRÉER VOTRE STRATÉGIE	15
ÉTAPE 2 - METTRE EN ŒUVRE VOTRE STRATÉGIE	16
1. SUIVRE LES MARCHÉS	16
2. ÉVALUER LES ENJEUX	17
3. DÉCIDER ET RÉPARTIR VOS VENTES	19
4. SUIVEZ L'ATTEINTE DE VOS OBJECTIFS	21
ÉTAPE 3 - ÉVALUER VOTRE STRATÉGIE	22
CONCLUSION	23
MES FICHES MÉTHODOLOGIQUES	
MÉTHODE DE CALCUL D'OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES	10
TEST - DÉFINIR MON PROFIL D'AVERSION AUX RISQUES	13
MA FICHE MÉTHODOLOGIQUE	24
PILOTER SA FERME - QUI SOMMES NOUS ?	25



LE GUIDE DE LA COMMERCIALISATION

INTRODUCTION

L'idéal en matière de commercialisation, et d'autant plus depuis que les marchés sont volatils, serait de pouvoir « vendre votre récolte au plus haut ». Cela permettrait de maximiser le chiffre d'affaires. Mais comme la boule de cristal n'existe pas, il est nécessaire de faire autrement et plus concrètement comme le font les gestionnaires de portefeuilles financiers : bâtir une stratégie pour prendre de bonnes décisions de commercialisation.

Démystifions tout de suite le concept de « vendre au plus haut ».

Que ce soit en déléguant la vente de votre récolte ou en faisant par vous-même, votre seule chance d'y arriver est de vendre une partie de votre production tous les jours. Ainsi, statistiquement sur la période constatée, vous aurez vendu une fraction de votre production au plus haut ! Si vous espérez plus, ne lisez pas la suite de notre guide, rien ne vous aidera dans votre quête.

Réussir sa commercialisation c'est trouver la bonne recette qui vous permet d'atteindre vos objectifs tout en vous permettant d'être à l'aise dans son exécution. Il s'agit ainsi d'une recette personnalisée où le seul paramètre commun à chacun sera le marché. Pour le reste, en fonction de vos coûts de production, votre assolement, vos méthodes de commercialisation, votre aversion aux risques, votre capacité de trésorerie et de stockage, etc. les combinaisons « d'ingrédients » sont multiples. Vos objectifs et décisions seront ainsi différents.

Dans ce guide, nous vous proposons une méthode simple inspirée du monde de la finance et adaptée à l'agriculture pour vous aider à bâtir et mettre en œuvre votre stratégie de commercialisation.

Bonne lecture,

L'équipe Piloter Sa Ferme



SAVOIR
PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS
AUX BONS MOMENTS



ÉTAPE 1

BÂTIR VOTRE STRATÉGIE

Sénèque disait : « Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va ».

Il en va de même en matière de commercialisation. Si vous avez fait le deuil de vendre au plus haut du marché (ce n'est pas facile mais c'est pragmatique et raisonnable), vous allez pouvoir définir votre stratégie en fonction de vos objectifs, de vos moyens et des risques que vous aurez identifiés et quantifiés.

Via notre approche, nous vous proposons de réfléchir autour de 3 axes : le marché, votre exploitation et vous.

1. IDENTIFIER LES RISQUES DE L'EXPLOITATION

En matière de commercialisation, votre exploitation céréalière est soumise à 2 grands risques :

- * Les risques agro-météos
- * Les risques de volatilité

LES RISQUES AGRO-MÉTÉOS

Vos rendements fluctuent en fonction de la météo de chaque année. Vous avez ainsi un risque de rendement (qualité et quantité) plus ou moins important en fonction de votre contexte pédoclimatique.

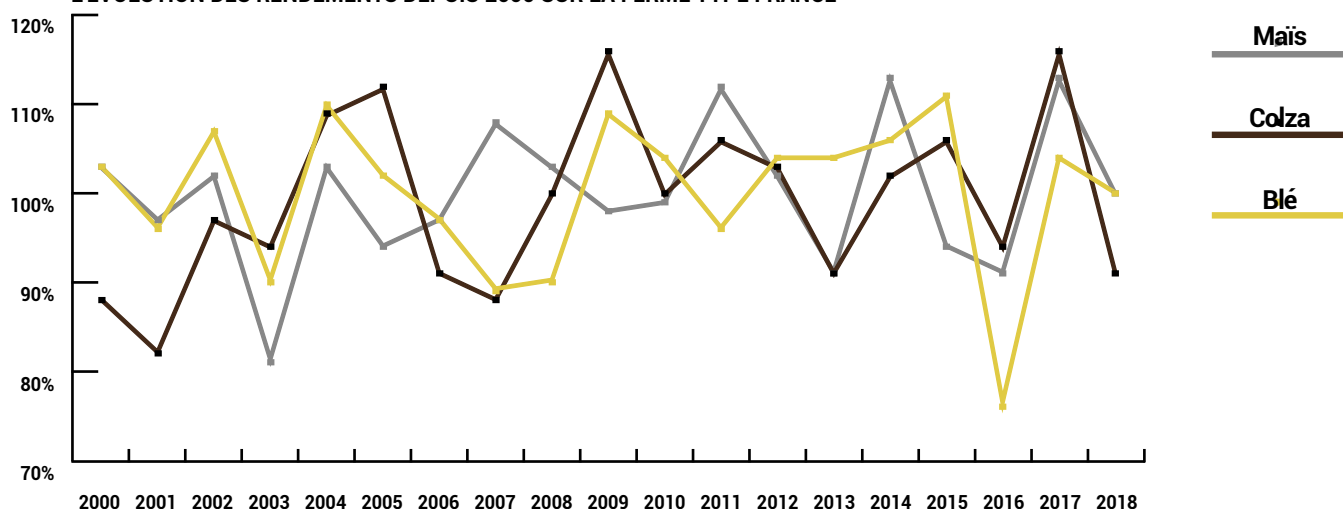
- Il est important d'évaluer ce risque en analysant :
- * **Vos rendements historiques réels** pour estimer vos rendements moyens (en intégrant toutes vos années bonnes comme mauvaises)
 - * **Votre variabilité réelle de rendement.**

En l'absence de prévision de rendements efficaces, vos données historiques constituent les éléments les plus fiables sur lesquels vous appuyer.

Ces deux éléments vous permettront de définir votre capacité moyenne de production pour calculer votre coût de production en €/t (nous le verrons plus loin).

Suivant les conditions des marchés, il est parfois intéressant de vendre une partie de sa production avant de l'avoir récoltée.

L'ÉVOLUTION DES RENDEMENTS DEPUIS 2000 SUR LA FERME TYPE FRANCE



LE RISQUE DE VOLATILITÉ

Avec le démantèlement des outils de régulation, les marchés agricoles sont désormais volatils.

De très plats au début des années 2000, ils sont devenus très volatils entre 2006 et 2013 avec des prix pouvant être multipliés et divisés par trois en l'espace de quelques mois.

Depuis 2014, la volatilité est moins importante mais toujours présente, voire même plus dangereuse, car les coûts de production ont progressé et la rentabilité fait par moment défaut.

La volatilité se caractérise par des variations de prix à la hausse comme à la baisse, de façons totalement aléatoires. Personne ne sait ce qui va se passer demain : la boule de cristal n'existe pas.

Les marchés sont ainsi perpétuellement sous l'influence de 3 scénarios : la hausse, la baisse ou la stabilité. Les changements de tendance sont donc imprévisibles

L'objectif est d'identifier le risque réel de volatilité.

A ce stade, 2 éléments doivent ressortir :

1. Vous devez mesurer le niveau de volatilité de vos cultures.

Celui-ci est différent entre un blé, un colza, une orge brassicole, un blé dur, etc. Regardez vos moyennes historiques et les courbes de prix sur des séries longues pour vous faire une idée objective de la volatilité de vos cultures et ainsi mesurer le risque associé.

2. Votre risque de volatilité est binaire.

Il dépend de votre situation et de votre niveau d'exposition.

Tant que vous n'avez pas vendu, vous êtes face à un risque de baisse.

Il s'agit de votre principal risque car il sous entend que vous pourriez avoir un chiffre d'affaires inférieur aux charges que vous engagez. Il est essentiel dans la gestion des risques de se prémunir contre la baisse des prix, idéalement le plus tôt possible. Comme nous l'aborderons plus tard, risques et performance sont liés : chercher à sécuriser votre chiffre d'affaires doit être au cœur de votre stratégie. La recherche de performance viendra naturellement ensuite.

Lorsque vous avez vendu, vous êtes face à un risque de hausse.

Vous avez vendu et les prix de marché ont progressé. Cette situation génère souvent de la frustration.

Encore une fois en l'absence de boule de cristal, vous gérez des risques. Si vous avez vendu à un niveau de prix couvrant vos charges, nous ne parlerons pas de « perte » mais de manque à gagner. Il s'agira d'une perte si vous avez vendu en dessous de votre coût de production et que les marchés continuent de progresser.

Dans tous les cas, accepter de vendre une partie de votre récolte, c'est certes ne plus pouvoir profiter de la hausse mais c'est surtout ne plus être exposé à la baisse possible des prix.

Entre n'avoir rien vendu, avoir sécurisé 30%, 50% ou 80% de votre production et en fonction du temps de commercialisation restant, votre risque vis-à-vis de la baisse et de la hausse du marché n'est pas le même.

À vous de définir un niveau acceptable en fonction des opportunités de marché, de vos coûts de production, de la variabilité de rendement et de la variabilité historique de vos prix de vente.

2. IDENTIFIER LES BESOINS DE L'EXPLOITATION

Une exploitation agricole qui fonctionne, c'est une équation où les recettes sont durablement supérieures aux dépenses

Evaluez votre point mort.

Nous avons vu dans la section précédente les principaux risques pesant sur votre potentiel de chiffre d'affaires.

Vous devez désormais évaluer votre point mort, c'est-à-dire le chiffre d'affaires minimum à atteindre pour couvrir vos charges et vous rémunérer.

Nous vous proposons ainsi une approche simple. Elle intègre l'ensemble des charges de trésorerie de

la ferme ainsi que votre rémunération d'exploitant. Aussi, parlons-nous de définir un ou des objectifs de chiffre d'affaires à atteindre, terme un peu long mais positif car il permet d'être tourné vers un objectif.

Le point de départ est de définir l'objectif de chiffre d'affaires global à atteindre pour que l'entreprise équilibre produits et charges. Nous allons illustrer notre approche avec une exploitation céréalière mais elle vaut pour d'autres activités. Pour estimer ce point mort, nous devons identifier toutes les charges de trésorerie de l'entreprise :

- Les approvisionnements : engrais, semences, phytosanitaires, assurance aléas et grêle
- La mécanisation : carburant, travaux par tiers, entretien du matériel, location
- Le foncier : fermages, mise à disposition, entretien des bâtiments
- Les dépenses courantes de fonctionnement : assurance, eau, honoraires, transports, divers, ...
- La main d'œuvre salariée

A ces charges, doivent s'ajouter non pas les amortissements mais :

- Les annuités de l'entreprise et les frais financiers
- La rémunération du travail de l'exploitant en raisonnant sur la rémunération nécessaire pour faire vivre la famille mais en intégrant également des annuités personnelles (achat de parts sociales / reprise d'exploitation, achat de foncier, etc.) qui seraient remboursées via la trésorerie de l'entreprise.

Il s'agit ici de réfléchir aux besoins réels en trésorerie indépendamment de la logique comptable en vigueur (si la société est soumise au régime de l'impôt sur le revenu).

L'addition de tous ces éléments permet de définir un total des dépenses engagées par l'entreprise et qu'il faudra couvrir par des produits.



En terme de recettes justement, nous allons différencier celles non « directement » liées à l'activité de production. Nous identifions :

- Les aides PAC
- Les autres aides
- Les produits financiers
- Les prestations de service (si l'activité est accessoire sinon un traitement sera nécessaire)

En déduisant ces recettes de notre total des dépenses engagées, nous obtenons l'objectif de chiffre d'affaires global à couvrir par le produit des ventes.

En divisant ce chiffre par votre surface, vous obtenez votre objectif en €/ha. En divisant de nouveau ce chiffre par vos rendements moyens, vous obtenez un coût de production en €/t.

Pour aller plus loin dans une logique analytique, nous vous invitons à calculer vos marges brutes. Votre expert comptable, lui, pourra vous aider à ventiler vos charges en fonction de vos productions.

Identifiez la faisabilité de vos objectifs

Avant la récolte, selon la maîtrise de vos coûts et les évolutions du marché, votre prix objectif (calculer sur l'historique de vos rendements) doit resté cohérent dans le temps :

- Le réévaluer à la hausse s'il est bas (ex. 120 €/t en blé tendre)
- Le réévaluer à la baisse s'il est haut (ex. 190 €/t en blé) car difficilement atteignable.

Dans le cas de figure où vous devriez le revoir à la baisse, un audit de votre compétitivité semble s'imposer car le marché ne peut malheureusement pas s'adapter à vos coûts de production.

Pour vous aider, vous pouvez reproduire avec vos données la matrice de chiffre d'affaires potentiel selon l'exemple en bas de page.

Définir votre période de commercialisation

Au-delà du calcul de point mort, vous devez définir votre période de commercialisation. C'est très important pour anticiper la problématique du « quelle quantité vendre ? » lorsque vous souhaitez vous positionner. Nous entendons par là à partir de quand vous êtes prêt à vendre et à quelle date tout doit être vendu. Réfléchir à ces deux dates doit vous permettre d'intégrer vos contraintes de stockage et vos besoins en trésorerie dans votre stratégie.

L'idée est d'anticiper au lieu de subir lorsqu'il faudra prendre des décisions dans le feu de l'action.

Vous pouvez également intégrer d'autres éléments comme les périodes les plus favorables avec vos acheteurs pour maximiser vos majorations de stockage, etc. **Attention de bien distinguer le moment où vous vendez, le moment où vous livrez et le moment où vous êtes payé !**

Nous pouvons très bien avoir vendu 100% d'une culture avant ou à la moisson et la livrer fin mai de l'année qui suit pour maximiser et valoriser le stockage. Ainsi, par culture, vous pourrez moduler à partir de quand et à quelle date vos cultures doivent être vendues.

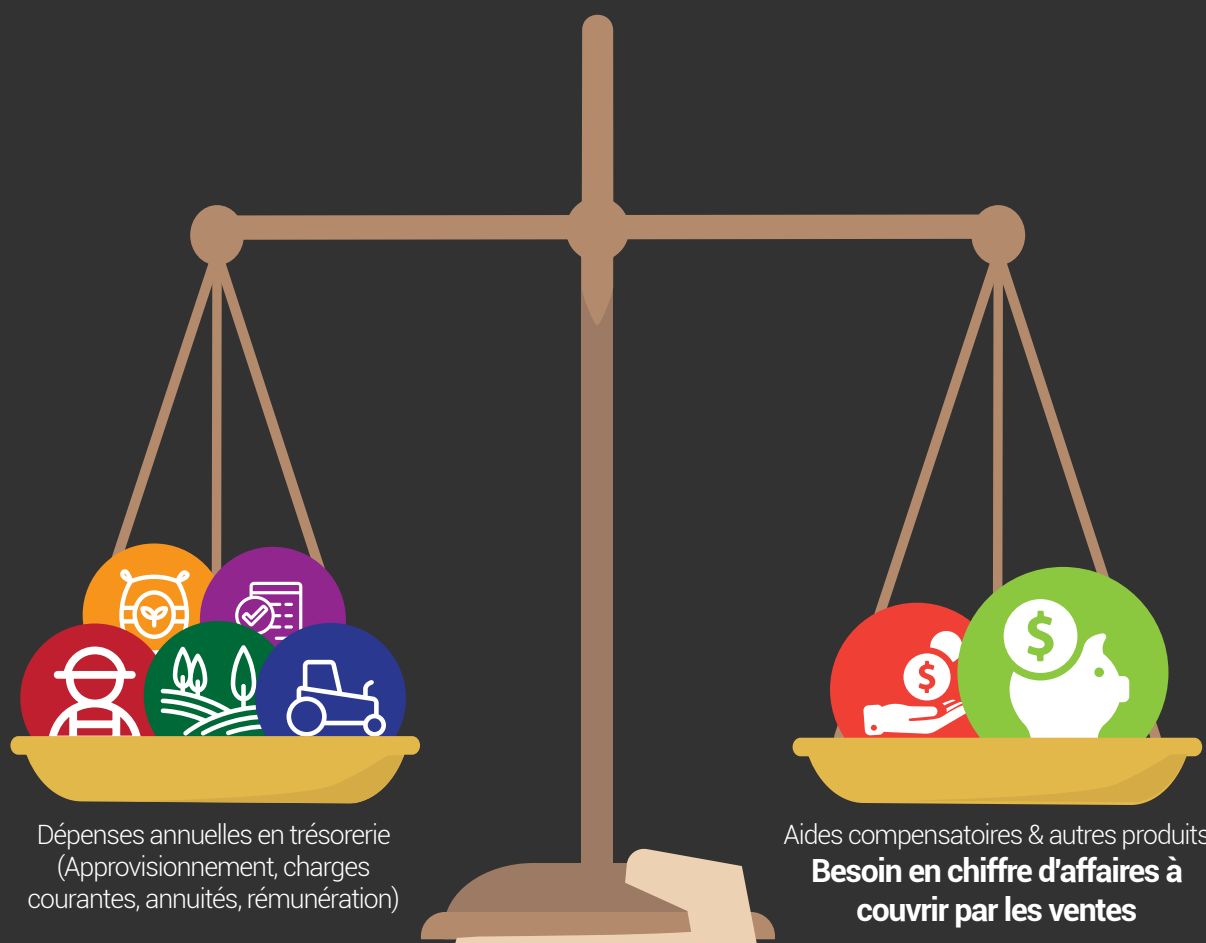
VARIATION DE PRIX DE VENTE	VARIATION DE RENDEMENT		
	7t/ha	8t/ha	9t/ha
	120€/t	840€/ha	960€/ha
	160€/t	1120€/ha	1280€/ha
200€/t	1400€/ha	1600€/ha	1800€/ha

MATRICE DE CHIFFRE D'AFFAIRES POTENTIEL EXEMPLE DU BLÉ

JE FAIS MES CALCULS !

OBTENEZ VOTRE OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES

MÉTHODE DE CALCUL D'OBJECTIF DE CHIFFRE D'AFFAIRES



CALCULEZ VOTRE BESOIN EN CHIFFRE D'AFFAIRES POUR VOTRE EXPLOITATION SUR LA PAGE SUIVANTE

**PILOTER
SA FERME**

VOTRE ENTREPRISE ANNÉE	
	

LES CHARGES OPÉRATIONNELLES	Engrais	€
	Semences	€
	Traitement	€
	Assurances aléas, grêle	€
	Taxes parafiscales	€
A	TOTAL CHARGES OPÉRATIONNELLES	€
MÉCANISATION	Carburant	€
	Travaux par tiers, CUMA	€
	Entretien matériel	€
	Location	€
B	TOTAL MÉCANISATION	€
FONCIER ET BÂTIMENT	Fermages	€
	Mise à disposition du foncier (MAD)	€
	Impôts fonciers	€
	Entretien bâtiment	€
C	TOTAL FONCIER ET BÂTIMENT	€
FONCTIONNEMENT	Assurances	€
	Eau et électricité	€
	Honoraires	€
	Transports	€
	Divers	€
D	TOTAL FONCTIONNEMENT	€
ENGAGEMENTS FINANCIERS	Annuités de l'entreprise	€
	Frais financiers CT	€
E	TOTAL ENGAGEMENTS FINANCIERS DE L'ENTREPRISE	€
F - MAIN D'ŒUVRE	TOTAL MAIN D'ŒUVRE SALARIÉE	€
RÉMUNÉRATION ET PRÉLÈVEMENTS	Rémunération	€
	Annuités d'achat de parts sociales / reprise d'exploitation	€
	Annuités d'achat de foncier	€
	Autres annuités personnelles	€
G1	SOUS-TOTAL RÉMUNÉRATION ET PRÉLÈVEMENT DES EXPLOITANTS	€
G2=G1x0,5	Prélèvements obligatoires associés (MSA + impôt sur le revenu)	€
G=G1+G2	TOTAL RÉMUNÉRATION ET PRÉLÈVEMENTS OBLIGATOIRES DES EXPLOITANTS	€
H=A+B+C+D+E+F+G	TOTAL DÉPENSES À COUVRIR	€
AIDES	Aides PAC	€
	Autres aides	€
	Prestations de service réalisées	€
	Autres produits	€
I	TOTAL AIDES ET PRODUITS HORS VENTES	€
J=H-I	DÉPENSES NETTES À COUVRIR PAR LES VENTES	€

3. CHOISIR LES OUTILS À UTILISER

En fonction de votre expérience et de vos objectifs, vous allez utiliser différents outils de commercialisation

Il n'y a pas de mauvais outils mais il y a de mauvais bricoleurs ! Pour serrer un boulon, nous utilisons une clé et pas un marteau. Et bien, en fonction de votre expérience et de vos objectifs, vous allez utiliser différents outils de commercialisation.

Ils ne s'opposent pas les uns aux autres mais sont complémentaires et adaptés à différents profils et besoins.

Voyons ensemble les principaux moyens de commercialiser à votre disposition avec les avantages et points de vigilance.

LE PRIX MOYEN OU PRIX DE CAMPAGNE

Il vous permet de déléguer votre commercialisation et de vous appuyer sur votre acheteur de céréales pour vendre votre production. En déléguant vous n'avez pas besoin de suivre le marché mais vous êtes tributaire des décisions de votre opérateur. Vous ne connaissez votre prix final qu'à la fin de la récolte.

LE PRIX FERME

Il vous permet d'être maître de vos décisions. Vous choisissez vos acheteurs. Vous fixez vos prix tout au long de la campagne en fonction des conditions de marché et de vos besoins. Vous devez y consacrer du temps : suivre les évolutions du marché, consulter les prix proposés par vos acheteurs et in fine prendre des décisions. Et comme choisir c'est renoncer, c'est parfois vivre avec certains regrets.

LES MARCHÉS À TERME

Ils vous permettent de vous sécuriser à la baisse comme à la hausse indépendamment de votre production physique et ainsi de gérer au mieux

vos risques quantité, qualité et volatilité. Les options (PUT, CALL) et les contrats à terme sont très intéressants mais nécessitent d'accéder aux marchés à terme. C'est parfois possible via vos acheteurs ou via votre banque mais cela implique d'y consacrer du temps, de maîtriser ces outils et d'investir des euros dans ce processus, dans une logique assurantielle.

Encore une fois, cette liste non exhaustive a vocation de vous permettre d'identifier les outils avec lesquels vous êtes à l'aise et que vous allez intégrer dans votre stratégie. Ils sont cumulables les uns aux autres. Mettre une partie de votre production en prix moyen et gérer le solde en prix ferme est très répandu et vous permet de ne pas mettre vos œufs dans le même panier, de gérer des contraintes de trésorerie et potentiellement de stockage.

4. DÉFINIR LES BESOINS DE L'EXPLOITANT

Vos objectifs doivent être posés et analysés afin d'être intégrés dans votre stratégie.

Nous avons vu les risques portant sur votre chiffre d'affaires. Nous avons estimé le point mort de votre entreprise. Nous avons vu les outils de commercialisation à votre disposition. Il faut désormais parler de vous. En matière de commercialisation, qui vous êtes, votre expérience de la commercialisation, votre aversion aux risques, vos objectifs doivent être posés et analysés pour être intégrés dans votre stratégie.

IL EST IMPORTANT DE DÉFINIR VOTRE PROFIL DE RISQUE.

Etes vous sécuritaire, équilibré ou audacieux ? Cherchez-vous en priorité à vous sécuriser quitte à rogner sur la performance potentielle ou à prendre des risques pour avoir de la performance quitte à constater in fine une perte ? En d'autres termes, êtes vous plutôt livret A ou plan d'épargne actions ? En fonction de votre profil, vous aurez les avantages et points de vigilance qui y seront associés et vous devrez composer avec.

JE FAIS LE TEST !

QUEL EST MON PROFIL D'AVERSION AUX RISQUES ?

QUELLE EST VOTRE PRÉOCCUPATION PRINCIPALE DANS LA VENTE DE VOS GRAINS ?

- Essayer de vendre au plus haut
- Essayer surtout de sécuriser votre chiffre d'affaires
- ▲ Les deux à égalité

COMMENT VOS AMIS VOUS DÉCRIVENT-ILS EN GÉNÉRAL ?

- Parieur dans l'âme
- Prudent
- ▲ Capable de prendre des risques après avoir étudié les enjeux

DANS VOS PLACEMENTS FINANCIERS, VOUS RECHERCHEZ :

- La performance qui a à prendre des risques sur votre capital
- A sécuriser votre capital
- ▲ A exposer partiellement votre capital pour pouvoir aller chercher davantage de performance

ON VOUS PROPOSE 3 STRATÉGIES DE GESTION DE VOTRE COMMERCIALISATION : LAQUELLE CORRESPOND LE MIEUX À VOS ATTENTES ?

- Une stratégie permettant surtout de se couvrir contre le risque de baisse des prix
- ▲ Une stratégie permettant de faire en moyenne 5 €/T de plus que la moyenne du marché avec des fluctuations de performances de -5 €/T à +15 €/T selon les campagnes
- Une stratégie permettant de faire en moyenne 10€/T de plus que la moyenne du marché avec des fluctuations de performances de -10 €/T à +30 €/T selon les campagnes

VOUS AVEZ UN MAXIMUM DE ● : VOTRE PROFIL EST SÉCURITAIRE
VOUS AVEZ UN MAXIMUM DE ▲ : VOTRE PROFIL EST ÉQUILIBRÉ
VOUS AVEZ UN MAXIMUM DE ■ : VOTRE PROFIL EST AUDACIEUX

PILOT
SA FERME

5. GÉRER LES SCÉNARIOS IMPRÉVISIBLES

Apprendre à savoir quoi faire en fonction de différentes situations.

En l'absence de boule de cristal et de prévision fiable à court, moyen et long terme, le mieux est de se préparer à gérer des scénarios imprévisibles.

Comme lorsque nous apprenons à conduire, l'idée est de savoir quoi faire en fonction de différentes situations.

Ainsi suivant votre niveau de couverture (en fonction de ce que vous avez déjà vendu), de l'évolution du marché et de l'avancement de votre période de commercialisation, vous devez définir ce que vous feriez.

Par exemple, nous arrivons à la moisson. Le blé Euronext vaut 185 €/t et le marché est passé baissier. Vous n'avez encore rien vendu et votre seuil de rentabilité ramené en base Euronext est de 180 €/t, que faites vous ?

Le tableau ci-dessous vous présente de façon simple des « cas critiques » qu'il nous semble important d'anticiper : c'est-à-dire une situation de marché qui passe à la baisse. Ainsi pour les différentes configurations proposées avec un marché qui se met à baisser, que faites vous ? La notion de niveau de couverture étant ici à votre discrétion.

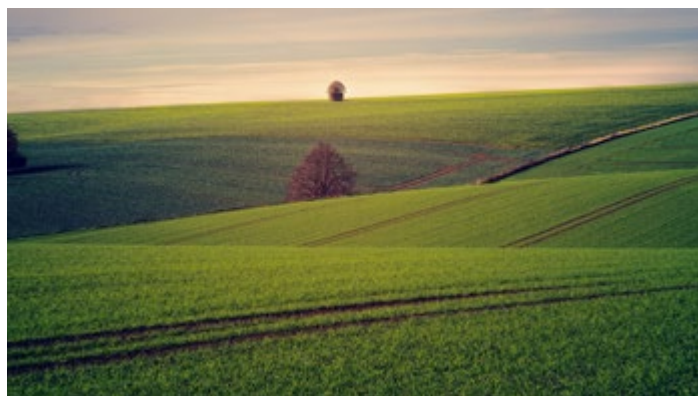


TABLEAU RÉCAPITULATIF DE SITUATIONS À ANTICIPER

SITUATION DE MARCHÉ QUI PASSE À LA BAISSÉ	COUVERT - PRIX RÉMUNÉRATEUR	COUVERT - PRIX NON RÉMUNÉRATEUR	PAS COUVERT PRIX RÉMUNÉRATEUR	PAS COUVERT PRIX NON RÉMUNÉRATEUR
AVANT LA MOISSON	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends
A LA MOISSON	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends
APRÈS LA MOISSON	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends

Vous pouvez multiplier ce type d'exemple et les configurations de marché pour vous entraîner et acquérir des réflexes qui vous permettront d'agir avec méthode et rationalité le moment venu.

6. CRÉER VOTRE STRATÉGIE

Formaliser les éléments dans un document qui vous servira de guide.

Une fois que vous aurez travaillé sur les différents points ci-dessus, vous disposez des principaux ingrédients de votre recette pour une bonne commercialisation. A ce stade, il faut formaliser tout cela dans un document qui vous servira de guide.

AINSI PAR CULTURE, VOUS POUVEZ NOTER :

Quelle quantité seriez-vous prêt à vendre avant la moisson si les conditions de marché vous conviennent ?

Appuyez vous sur votre variabilité de rendement pour la définir. Vous pouvez moduler cette quantité à engager pendant le cycle de développement de vos cultures pour gérer au mieux certains risques climatiques (semis, gelée, ...) Appuyez vous sur les éléments cités page 6 de ce guide.

À partir de quand êtes-vous prêt à démarrer vos ventes ?

Avant ou après le semis, au printemps, après la moisson, etc. Appuyez vous sur les éléments cités page 8 de ce guide.

Quel est votre objectif de rentabilité ?

Comme vu ensemble précédemment, avant la récolte, selon la maîtrise de vos coûts et les évolutions du marché, votre prix objectif doit resté cohérent dans le temps :

- Le réévaluer à la hausse s'il est bas
- Le réévaluer à la baisse s'il est haut car difficilement atteignable.

Dans le cas de figure où vous devriez le revoir à la baisse, effectuez un audit de votre compétitivité car le marché ne peut malheureusement pas

s'adapter à vos coûts de production.

Quels outils de contractualisation allez vous utiliser et dans quelles conditions de marché allez-vous vous en servir ?

Prix moyen, prix ferme, options, contrats, etc. Appuyez vous sur les éléments cités page 12 de ce guide.

À quelle date devez-vous avoir terminé vos ventes ? Quel est votre profil de risque ?

Écrivez ce que vous feriez avant la moisson, au moment de la moisson et après la moisson si le marché monte ou descend, si vous êtes couvert ou pas et pour vous préparer à gérer des scénarios imprévisibles.



**PILOTER
SA FERME**

**METTRE
EN OEUVRE
VOTRE
STRATÉGIE**



ÉTAPE 2

METTRE EN ŒUVRE VOTRE STRATÉGIE

Napoléon disait : « Dans la stratégie, tout est dans l'application ».

Vous avez pris le temps de bâtir votre stratégie, d'intégrer des éléments rationnels, d'anticiper vos besoins et contraintes et de vous entraîner à gérer différentes situations. Il serait dommage de ne pas vous en servir au quotidien !

Mettre en œuvre votre stratégie c'est chercher à faire le lien entre le marché, vos besoins et vos objectifs.

Ainsi tout au long de la campagne de commercialisation, nous vous invitons à :

- Suivre l'évolution des marchés
- Evaluer les enjeux
- Décider

1. SUIVRE LES MARCHÉS

Choisir ses sources en fonction de ses objectifs.

En matière de suivi des marchés, vous avez accès à une multitude de services possibles. L'idée ici n'est pas de vous faire une liste exhaustive de ce qui existe ni de comparer les services mais plutôt de vous aider à choisir vos sources en fonction de vos objectifs.

On vous le rappelle une nouvelle fois, il n'y a pas de boule de cristal. Que vous choisissiez de vous appuyer sur rien, de l'analyse fondamentale, technique, chartiste, algorithmique, etc., l'essentiel est de savoir ce que vous recherchez comme type d'informations pour vous aider à suivre les marchés et vous positionner.

Vouloir comprendre les marchés et avoir des informations sur ce qui s'est passé, c'est multiplier les sources d'information, au risque qu'elles soient contradictoires.

C'est aussi y consacrer du temps pour avoir une information sur la tendance, mesurer le niveau d'opportunité du marché, etc. Dans tous les cas, il nous paraît essentiel et fondamental de se centrer sur le fait de caractériser la situation de marché du moment.

Cela implique de n'être ni en train de regarder dans le rétroviseur ni de se projeter car c'est le meilleur moyen de sortir de la route. Ce qui compte c'est le moment présent car lui seul est certain. L'instant passé n'est plus accessible. Et le futur est incertain et imprévisible.

En résumé, suivre le marché c'est surtout s'intéresser aux prix pour faire le lien avec votre rentabilité.

Il vous faut ainsi avoir toujours cette notion de risque duale en tête et de mesurer votre exposition à la baisse comme à la hausse. En faisant cela, vous pouvez évaluer les enjeux. De façon simple cela vous permet de savoir si vous roulez trop vite ou pas assez et de réagir en conséquence.

Ainsi lorsque vous vous posez la question de vendre, réfléchissez à l'impact de votre possible décision sur :

Votre rentabilité, et oui c'est le critère numéro un !

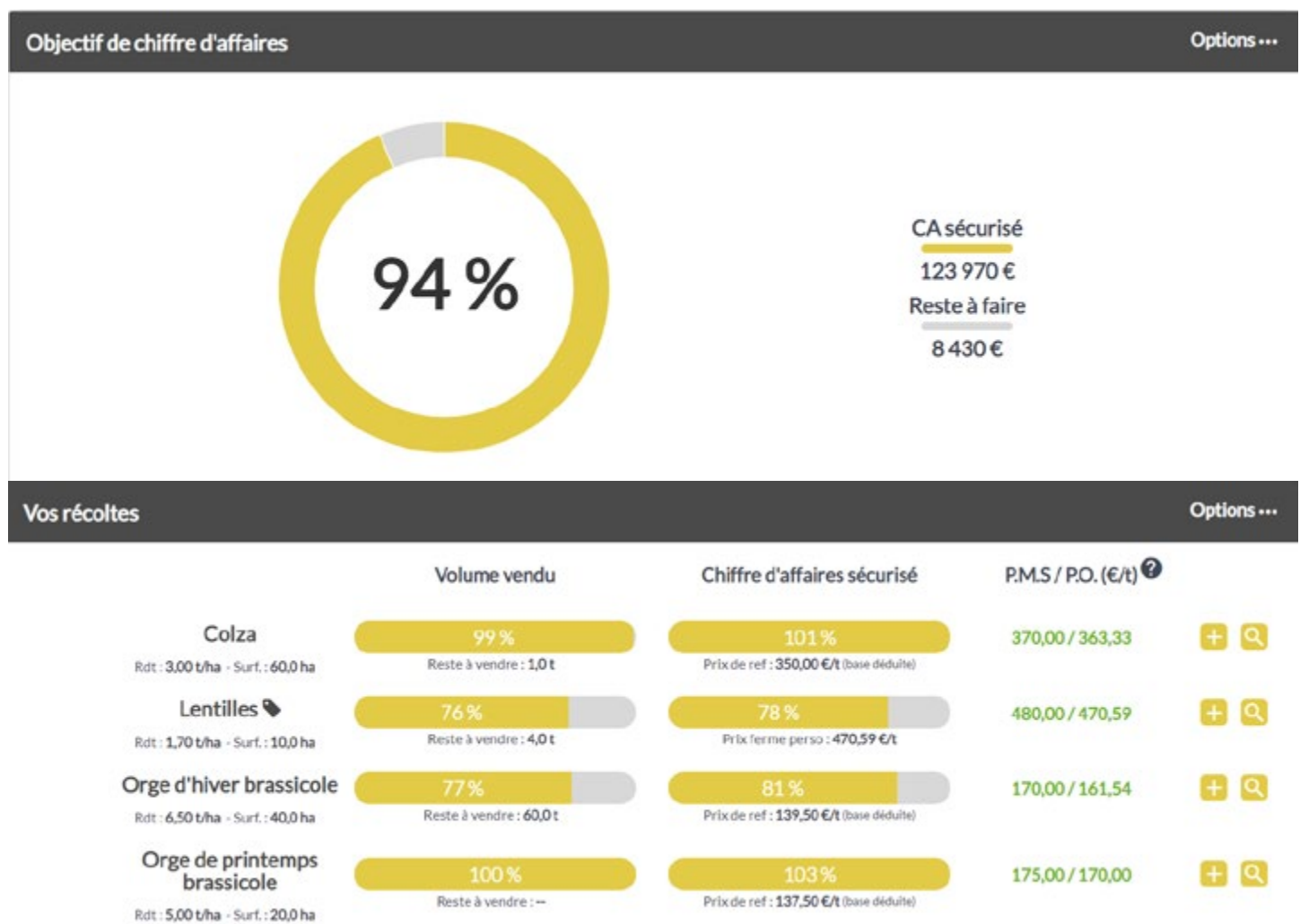
Est-ce que vendre vous aide à améliorer votre rentabilité ou à la dégrader ? Par expérience, nous savons qu'il est toujours plus simple de prendre de l'avance que d'être en retard.

Cela s'applique à la commercialisation. Mieux vaut avoir vendu 30% de sa récolte avant la moisson et avoir atteint 40% de son objectif de chiffre d'affaires que le contraire.

2. ÉVALUER LES ENJEUX

Mesurer votre exposition à la baisse comme à la hausse des prix.

En matière de stratégie de commercialisation et comme nous l'avons vu, vos risques sont la baisse de prix (si vous n'avez pas vendu) et la hausse de prix (si vous avez vendu).



« Mieux vaut tenir que courir »

Ainsi, nous vous invitons dans un premier temps à sécuriser votre objectif de chiffre d'affaires puis dans un second temps à tenter de performer sur les marchés.

Le critère numéro 1 doit être votre rentabilité.

Cela nécessite de revoir les indicateurs que nous utilisions jusque là. Nous sommes passé en l'espace de 15 ans d'une logique de **productivité** (capacité à produire des tonnes de matières premières pour obtenir du résultat) à une logique de **rentabilité** (capacité à dégager du résultat en optimisant le couple produits – charges).

*Voir tableau ci-dessous.

Votre exposition au risque de baisse et votre capacité à y faire face

« Ah si j'avais su j'en aurais mis plus ! »

Il ne faut pas l'oublier : la baisse des prix est votre principal risque tant que vous n'avez pas vendu. Vous devez faire en sorte que vos produits soient supérieurs à vos charges. Or vous engagez vos charges avant de connaître vos produits.

Suivant vos coûts de production, votre entreprise peut plus ou moins subir les baisses de marchés.

Nous vous l'avons dit, les prévisions ne marchent pas mais vous pouvez regarder sur un historique récent de 2 à 3 ans les prix hauts et bas que le marché vous a proposé. Cela vous donnera une bonne idée de ce que le marché peut vous offrir et cela vous permet de voir simplement dans quelles situations vous êtes rentable ou pas.

Suivant votre profil de risque vous allez plus ou moins bien vivre la baisse des prix.

En fonction de votre aversion au risque et de la capacité de résilience de votre entreprise, vous devez mesurer votre exposition au risque de baisse et adopter la stratégie la plus adaptée.

L'exemple extrême étant d'avoir un profil audacieux mais une entreprise peu résiliente. Il est nécessaire d'adopter une stratégie sécuritaire. Il s'agira dans ce cas de mettre les priorités dans le bon ordre sous peine de mettre l'entreprise dans une situation encore plus critique.

Enfin, en la matière, et cela vaut pour le point suivant, votre exposition à la baisse va évoluer au fur et à mesure de l'avancement de votre période de commercialisation. Plus la période est longue plus le nombre de scénarios possibles est important. A contrario plus la période de commercialisation restante est courte, moins des évolutions significatives de prix sont possibles*

*Attention, moins possible ne veut pas dire impossible.

VOUS PRÉFÉRERIEZ ÊTRE QUEL AGRICULTEUR D'APRÈS LE TABLEAU SUIVANT ?

AGRICULTEUR	PAUL	PIERRE	MARC
RENDEMENT	8 t/ha	7,5 t/ha	7 t/ha
COÛT DE PRODUCTION	170 €/t	160 €/t	140 €/t
PRIX MOYEN DE VENTE	170 €/t	165 €/t	160 €/t
RÉSULTAT	0 €/ha	37,5 €/ha	140 €/ha

MON CHOIX :

☐☐☐

Votre exposition au risque de hausse et votre capacité à bien vivre la chose

« Ah j'aurais du attendre ! ».

Vendre, c'est figer un prix et une partie de votre chiffre d'affaires. Mais parfois, les prix continuent de monter par la suite. C'est une situation que nous connaissons tous et qui, nous pouvons le dire, génère de la frustration.

Là aussi pas de miracle. Encore une fois, vous devez évaluer votre exposition à ce risque.

Avoir vendu 30% de votre récolte avant la moisson et voir les prix monter, c'est profiter de 70% de la hausse ou vous priver de 30% de la hausse. Mais c'est aussi avoir sécurisé 30% contre la baisse.

A vous de voir si le verre est 30% plein ou 70% vide.

3. DÉCIDER ET RÉPARTIR VOS VENTES

Savoir quand et quelle quantité vendre.

« Décider, c'est choisir. Choisir, c'est renoncer. »

C'est assez négatif dit comme cela. Vendre c'est aussi fixer du chiffre d'affaires, construire et sécuriser sa rentabilité. Voilà qui est plus positif.

Vendre c'est se poser 2 questions : quand est-ce que je vends ? Quelle quantité je vends ?

Il faut garder en ligne de mire les objectifs que vous vous êtes fixés au premier rang desquels devrait figurer votre rentabilité.

L'agriculture est une activité nécessitant des capitaux, avec un cycle de production long. L'objectif est d'être rentable et profitable dans le temps plus que de faire des coups et des trous !

A choisir vous préférez, dans un marché où les prix ont oscillé dans la campagne entre 140 €/t et 190 €/t en blé :

1. Avoir vendu 10% à 190 €/t (au plus haut oui, c'est possible, cela s'appelle la chance !) et 90% à 150 €/t

2. Avoir vendu 30% à 185 €/t, 30% à 180 €/t, 20% à 175 €/t et 20% à 177 €/t

Nous vous laissons calculer le prix moyen de chaque cas. Encore une fois l'important c'est votre moyenne finale.



Les marchés décrivent des cycles haussiers et baissiers plus ou moins longs et plus ou moins marqués mais restent soumis à des évolutions incertaines et imprévisibles.

Répartir vos ventes vous permet de gérer cette incertitude et de construire ainsi votre prix tout au long de la campagne. Comme dans une gestion de portefeuille, il faut éviter de mettre tous ses œufs dans le même panier (une recette simple pour faire une omelette soit dit en passant).

ASTUCE N°1

Dans cette optique de construction de votre prix en plusieurs opérations, et dans des situations de marché où vous trouvez des prix rémunérateurs, vendre une partie de votre production vous permet d'atteindre votre objectif de rentabilité, voir de prendre de l'avance (c'est le scénario idéal).

ASTUCE N°2

Si vous avez le sentiment ou la certitude d'avoir fait une « mauvaise vente », passez à autre chose. Ne cherchez pas à la rattraper.

En faisant cela vous allez vous éloigner de vos objectifs et davantage subir le marché. Intégrer cette opération dans votre moyenne et repartez de l'avant. Souvent en cherchant à réparer « cette erreur », nous ne faisons que l'empirer.

ASTUCE N°3

Appuyez vous sur la stratégie que vous avez mis en place pour savoir quand vendre et quelle quantité vendre.

La problématique de la quantité est importante et complexe car en vendant une faible ou une grande quantité nous « parions » potentiellement sur une hausse ou une baisse à venir.

Aussi corréler la quantité avec vos besoins en trésorerie, vos contraintes de stockage et votre rentabilité paraît plus sûr et plus factuel que de compter sur un hypothétique mouvement du marché.

ASTUCE N°4

Notez les raisons qui vous ont amené à vendre : prix rémunérateur, conseil de vente, besoin en trésorerie, etc. En fin de campagne vous ne vous souviendrez plus forcément de ce qui a déclenché votre acte de vente. Dans le processus d'évaluation il est important de savoir le pourquoi "j'ai vendu".

De même, à certains moments, notamment quand les prix sont rémunérateurs, si vous décidez de ne pas vendre, notez pourquoi.

ASTUCE N°5

N'oubliez jamais, sauf à déléguer votre commercialisation, que vous êtes le décideur. Vous pouvez vous appuyer sur des conseils mais in fine le patron c'est vous !

ASTUCE N°6

Combattez vos habitudes car les marchés sont aléatoires. Ce qui se passe une année ne se passe pas forcément l'année suivante. Cherchez toujours à être ouvert et en veille pour vous adapter. Les habitudes, comme vendre après la moisson ou en novembre parce que chaque année les prix sont bons à ce moment là, peuvent vous coûter cher.

ASTUCE N°7

Soyez humble. Vous avez fait une bonne opération, ne vous reposez pas dessus mais allez de l'avant et appuyez vous sur votre expérience et vos réussites pour continuer. Soyez raisonnable. Les arbres ne montent pas au ciel et les marchés non plus ! En matière de commercialisation et de finance, ce sont deux qualités qui vous aideront à réussir.



4. SUIVEZ L'ATTEINTE DE VOS OBJECTIFS

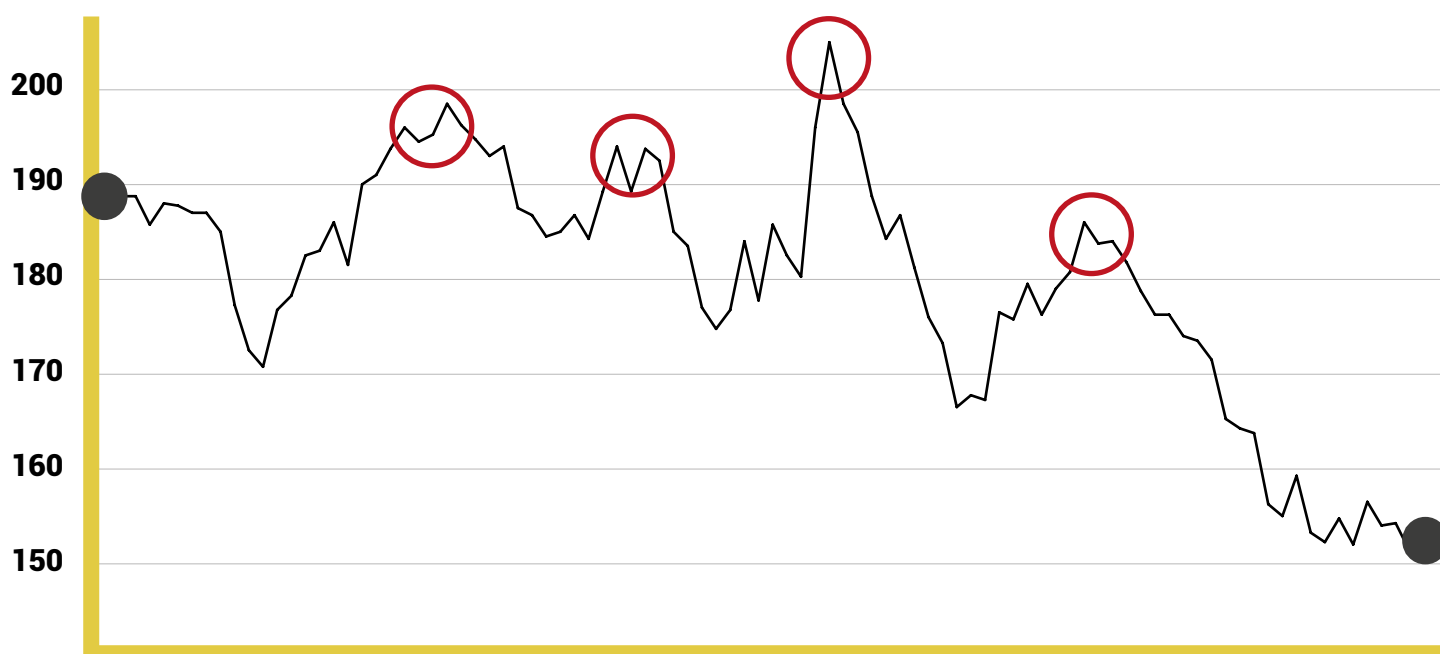
Qui conduit sa voiture sans regarder son tableau de bord ?

Suivre votre commercialisation relève de la même analogie. Pour savoir où vous en êtes, connaître votre exposition aux risques, avoir à minima un outil de suivi de la commercialisation n'est pas du luxe.

En effet, en fonction du nombre de cultures dans votre assolement et du fait que vous gérez souvent deux moissons en même temps (celle que vous avez récoltée et celle que vous allez récolter), cela peut vite devenir un casse tête à suivre, surtout que les enjeux sont importants !

Vendre en plusieurs fois pour bénéficier des différentes zones d'opportunité.

Exemple du blé, récolte 2015 et des zones d'opportunité détectées par l'algorithme Piloter Sa Ferme



**PILOTER
SA FERME**

Suivre vos ventes, pouvoir en simuler une et voir l'impact sur vos objectifs sont des éléments factuels qui doivent vous aider à mesurer les enjeux et appuyer sur le bouton « vente » en temps voulu.

En fonction de l'avancement de la campagne, vous pouvez réévaluer vos objectifs si certaines dépenses n'ont pas été réellement engagées ou au contraire n'étaient pas prévues.

A la moisson, ou avant si vous avez le sentiment que votre potentiel de production est diminué, vous pouvez ajuster votre rendement potentiel et ainsi réévaluer votre prix objectif.

En revanche, si vous avez l'impression que le potentiel est meilleur que prévu gardez votre rendement moyen tant que vous n'avez pas récolté pour vous éviter les mauvaises surprises.

Mieux vaut prévoir le pire et constater le mieux que le contraire !



ÉVALUER VOTRE STRATÉGIE

ÉTAPE 3 ÉVALUER VOTRE STRATÉGIE

La campagne est terminée. Bien ou mal, vous avez commercialisé vos productions.

Pour évaluer justement le bien ou le mal, il est important de se poser et d'analyser les résultats pour ajuster votre stratégie.

« L'erreur est humaine, persévérer est diabolique. »

Et plus simplement apprendre de ces expériences pour s'améliorer est une bonne doctrine de vie.

Évaluer votre stratégie par rapport à vos objectifs de rentabilité.

Vos objectifs sont-ils atteints totalement, partiellement, pas du tout ?

Il peut exister des différences entre vos cultures qui peuvent être liées :

- À la variabilité de prix que vous a proposé le marché
- Au niveau de vos objectifs (ont-ils été atteints pendant la période de commercialisation ?)
- Aux rendements réels constatés.

Plusieurs paramètres impactent votre rentabilité.

Il s'agit ici de déterminer ceux qui ont l'impact le plus significatif sur votre entreprise cette année et de vérifier si ce sont des éléments plutôt conjoncturels (liés à l'année) ou structurels (qui se reproduisent régulièrement).

Une fois identifiés, la question est de savoir s'ils ont bien été pris en compte dans la stratégie ou s'ils doivent être réévaluer pour la suite.

Évaluer votre stratégie par rapport aux potentiels des marchés.

La sacro-sainte performance vis-à-vis du marché reste un pilier dans l'analyse de la stratégie. Pourtant, au regard de notre exemple avec nos 3 agriculteurs page 13, la performance au marché revêt moins d'importance que la performance économique.

Il n'en reste pas moins vrai que de savoir si les décisions prises ont du sens, s'appuyer sur les bons indicateurs, nous sécuriser contre des risques de baisse ou de hausse fait partie de l'évaluation de notre stratégie.

Positionner les ventes sur un graphique de prix et reporter vos motivations à avoir vendu ou pas pendant la campagne, vous permettront de porter un regard factuel et constructif sur ce que vous avez fait.

Cela peut vous permettre d'identifier des biais, des « mauvaises habitudes » mais aussi de bonnes pratiques à consolider et reproduire.

Par rapport aux marchés, plusieurs indicateurs peuvent vous permettre de vous comparer :

Le prix moyen du marché sur votre période de commercialisation

Êtes vous au dessous, au dessus ? Quelle est l'importance de l'écart ? Pouvoir mesurer l'amplitude de prix vécus et classer ces prix en quartile vous permet d'avoir une représentation statistique de la dispersion des prix et de positionner votre propre prix.

Le prix moyen de vos acheteurs

Ce sont autant d'éléments pour mesurer votre niveau de performance, auditer vos pratiques et progresser. Dans tous les cas, faites le lien avec vos objectifs économiques, vos contraintes pour avoir une vue d'ensemble de vos décisions. Ne jugez pas une décision de vente mais analysez vos résultats dans leur globalité.

LE GUIDE DE LA COMMERCIALISATION

CONCLUSION

Gérer sa commercialisation est complexe.

Cela demande du temps pour se poser les bonnes questions, construire sa stratégie, définir ses objectifs, suivre le marché, mesurer les risques, prendre ses décisions, auditer ses pratiques et s'améliorer.

C'est un processus d'amélioration continue utilisé en finance, certes, mais que vous utilisez au quotidien dans la conduite de vos cultures. Donc vous savez le faire !

Que vous ayez fait le choix de déléguer la commercialisation ou de la prendre en main, vous avez fait le bon choix car la bonne recette c'est celle où vous êtes à l'aise pour atteindre vos objectifs.

MA FICHE MÉTHODOLOGIQUE

VOTRE FICHE MÉTHODOLOGIQUE, À REMPLIR SOIGNEUSEMENT PAR CULTURE. A VOUS DE JOUER !

- NOM DE LA CULTURE :
- QUELLE QUANTITÉ SERIEZ-VOUS PRÊT À VENDRE AVANT LA MOISSON SI LES CONDITIONS DE MARCHÉ VOUS CONVIENNENT ?
- À PARTIR DE QUAND ÊTES-VOUS PRÊTS À DÉMARRER VOS VENTES ? QUEL EST VOTRE OBJECTIF DE RENTABILITÉ ?
DATE :
OBJECTIF DE RENTABILITÉ :
- QUELS OUTILS DE CONTRACTUALISATION ALLEZ-VOUS UTILISER ET DANS QUELLES CONDITIONS DE MARCHÉ ALLEZ-VOUS VOUS EN SERVIR ?
☐ PRIX MOYEN
☐ PRIX FERME
☐ CALL
☐ PUT
☐ ACHAT ET VENTE DE LOT
- À QUELLE DATE DEVEZ-VOUS AVOIR TERMINÉ VOS VENTES ?
- QUEL EST VOTRE PROFIL DE RISQUE ?
- QUE FERIEZ-VOUS POUR GÉRER CES SCÉNARIOS :

SITUATION DE MARCHÉ QUI PASSE À LA BAISSÉ	COUVERT - PRIX RÉMUNÉRATEUR	COUVERT - PRIX NON RÉMUNÉRATEUR	PAS COUVERT PRIX RÉMUNÉRATEUR	PAS COUVERT PRIX NON RÉMUNÉRATEUR
AVANT LA MOISSON	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends
A LA MOISSON	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends
APRÈS LA MOISSON	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends	☐ Je vends ☐ J'attends

PILOTER SA FERME QUI SOMMES-NOUS ?



NOTRE OUTIL

UN SEUL OUTIL MAIS DIFFÉRENTS ABONNEMENTS POUR VOUS AIDER DANS :

Le pilotage économique : abonnement Pilote

La commercialisation : les abonnements Tendances, Opportunité, Stratégie

NOTRE SAVOIR FAIRE

100% FRANÇAIS

100% MATHÉMATIQUE

100% INDÉPENDANT

NOTRE PROMESSE

Former, guider et équiper les agriculteurs pour savoir prendre les bonnes décisions aux bons moments et leur donner les clés d'une rentabilité durable.

UNE ÉQUIPE DÉDIÉE À NOS AGRICULTEURS

3 associés fondateurs, issus du milieu agricole et toute une équipe à vos côtés dont notre service client situé à Clermont-Ferrand, à votre écoute au quotidien.

VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS ?

Plus d'informations sur : www.pilotersaferme.com

CONTACTEZ NOUS !

Par téléphone au 04 43 86 02 31 du lundi au vendredi, de 9h à 17h

Par email à l'adresse contact@pilotersaferme.com.





TOUS DROITS RESERVES BIPILOTE

Contact par mail à contact@pilotersaferme.com ou par téléphone au 04 43 86 02 67