

Un guide pour bien réussir l'expansion de sa ferme laitière

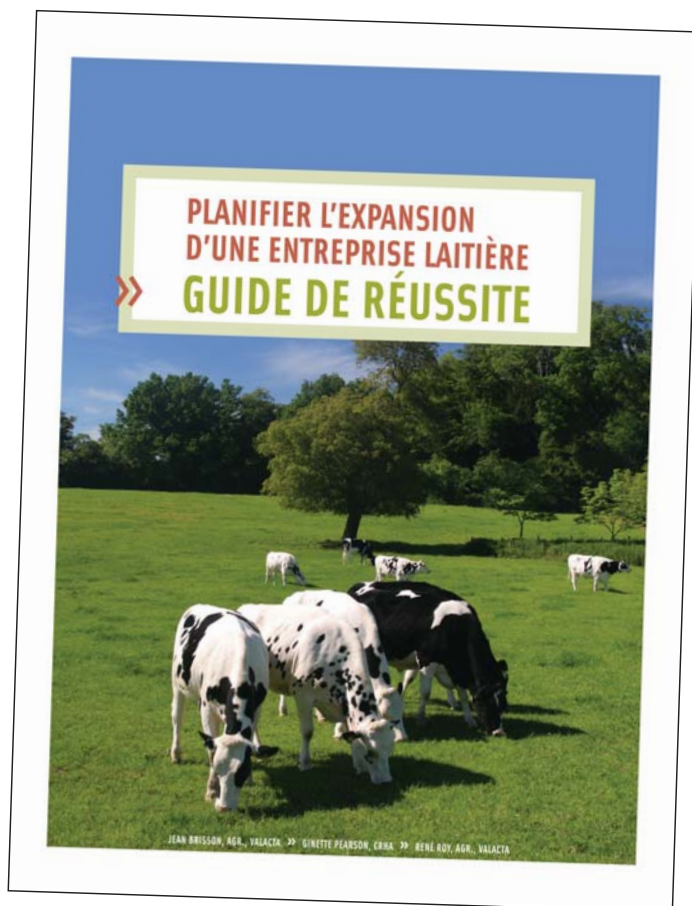
PAR RENÉ ROY*

POUR RÉUSSIR L'EXPANSION DE SON ENTREPRISE, MIEUX VAUT BIEN PLANIFIER.

«Qui n'avance pas recule!», ça vous dit quelque chose? C'est le credo des entrepreneurs. Ça veut dire qu'une entreprise doit continuellement investir pour maintenir sa compétitivité. C'est certainement l'une des motivations fondamentales de ceux qui se lancent dans des projets d'expansion.

Selon *Le Petit Larousse*, l'expansion correspond à un développement en volume ou en surface. À partir de là, on peut affirmer qu'il y a une grande proportion des fermes laitières québécoises qui vivent une expansion continue : leur volume de production s'accroît d'une année à l'autre. Mais l'expansion ne se réalise pas nécessairement d'une seule manière. Ainsi, selon les opportunités, les nécessités, le stade d'évolution de l'entreprise ou l'âge des exploitants, on assistera à un développement lent, mais constant, de la production et parfois à un bouleversement complet de l'exploitation. On comprend que la première option, plutôt associée à l'évolution naturelle des choses dans l'esprit des gens, est certainement la moins risquée. Mais elle n'est pas nécessairement réalisable en toutes circonstances. Difficile d'envisager de construire une fosse à fumier à raison d'un pied par année. Ainsi, certains projets modifieront substantiellement le quotidien des producteurs, du moins pour un temps. Ce sont ceux-là qu'on identifie communément comme les «vrais» projets d'expansion.

Comment minimiser ses risques quand on veut mettre un «gros» projet en chantier? Comment s'assurer que les membres de la famille s'y engagent à fond et y trouvent leur compte? Des questions auxquelles les réponses ne sont pas toujours évidentes et qui doivent être posées si on veut éviter qu'expansion ne rime avec désillusion. Ces questions et bien d'autres ont mené à la création du comité stratégique



de Valacta sur la planification de l'expansion d'une entreprise laitière. On y trouve des producteurs de lait et des intervenants de différents organismes actifs dans le milieu agricole québécois. L'objectif poursuivi par le comité est très simple : aider les producteurs laitiers à réussir leurs projets d'expansion.

Au comité, l'idée de produire un guide d'accompagnement est apparue comme le meilleur moyen d'appuyer les producteurs dans ce type de projet. Mais un gros projet d'expansion ne survient souvent qu'une seule fois par génération. Comment alors rendre la démarche proposée dans le guide plus productive? En ciblant les conseillers des entreprises laitières! En effet, les conseillers côtoient plusieurs familles d'agriculteurs qui font fréquemment face aux mêmes situations. Ils jouissent souvent de la confiance des producteurs et ont l'avantage de pouvoir jeter un regard neutre sur l'entreprise. Finalement, les conseillers sont appelés à travailler en équipe multidisciplinaire

plinaire pour épauler les producteurs et leur connaissance du processus leur sera par la suite d'une grande utilité.

Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite s'adresse donc autant aux conseillers qu'aux producteurs. En présentant en détail les étapes menant à la réalisation d'un projet et en fournissant des fiches de travail à remplir par les producteurs, le guide permet de préciser les objectifs du projet, tout en les outillant pour qu'ils se dotent d'une planification détaillée.

LA DÉMARCHÉ

La démarche proposée comporte quatre étapes : identification du projet, analyse des impacts, réalisation et évaluation. Dans un premier temps, on veut préciser à quel besoin répond vraiment le projet qui germe dans la tête des producteurs. À partir de là, on peut examiner si d'autres options plus intéressantes sont possibles, si le projet suscite l'adhésion de l'ensemble des membres de l'entreprise, s'il respecte la mission, la vision et les valeurs qu'on s'est données. Une fois qu'on aura clarifié ces points, il faudra traduire le projet en objectifs simples, mesurables, acceptables, réalistes et temporels. Au cours de cette étape, une attention particulière sera apportée aux personnes, et ce, dans le but d'assurer leur adhésion au projet, puisque c'est là une des clés de la réussite.

À la seconde étape, on procède à l'analyse de la faisabilité du projet. On établit d'abord un diagnostic organisationnel et humain de la situation actuelle afin de mesurer les répercussions du projet sur les différentes fonctions de l'entreprise. Ce n'est pas tout de savoir que le nouveau système d'alimentation coûtera 150 000 \$ et que la distribution des aliments se fera automatiquement quatre fois par jour. Qui sera responsable de la programmation des rations? De l'entretien mécanique? Faut-il prévoir une formation appropriée? Quand? À quel coût? Est-ce que la nouvelle façon de faire demandera une réorganisation de l'horaire de travail? Du partage des tâches? Comment se débrouillera-t-on durant les congés du responsable? Etc. En fin de compte, combien le nouveau projet coûtera-t-il? À combien

Le guide

Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite a été rédigé par Jean Brisson, expert en production laitière, et René Roy, agroéconomiste, tous deux de l'équipe R&D de Valacta, ainsi que Ginette Pearson, conseillère en ressources humaines agréée, du CRÉA du Québec. Les auteurs ont reçu l'appui du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, d'Agriculture et Agroalimentaire Canada et de la Fédération des producteurs de lait du Québec. Le projet a été réalisé dans le cadre du programme Initiatives d'appui aux conseillers agricoles selon les termes de l'entente Canada-Québec, volet Renouveau du Cadre stratégique pour l'agriculture. Il a également été appuyé par les membres du comité d'orientation stratégique Planification de l'expansion des entreprises laitières de Valacta.

s'élèveront les dettes à ce moment-là? De combien seront les remboursements? Est-ce que les associés seront à l'aise dans cette situation? Cette étape détaillée de la planification permet d'éviter le plus possible les mauvaises surprises une fois le projet lancé.

Après une excellente préparation, la réalisation du projet pourrait n'être qu'une formalité. Malheureusement, même les meilleurs planificateurs ne parviennent pas à éliminer les imprévus. Et, pour mal faire, les délais de réaction sont habituellement bien courts en pleine action. Exemple : l'équipe d'ouvriers attend qu'on prenne une décision pour exécuter le travail. Alors, on le modifie ou pas ce mur? C'est souvent à cette étape qu'on perd le contrôle du projet et qu'on se retrouve quelques mois plus tard avec un dépassement de coût atteignant 25 % du budget initial. C'est tout, sauf partir du bon pied. Un partage judicieux des responsabilités, un système de communication efficace entre les associés, un suivi quotidien des opérations réalisés à partir du plan d'action et une comptabilité à jour sont les meilleurs instruments pour éviter les désagréments.

Une fois le projet achevé et la poussière retombée, on doit s'attaquer à l'évaluation des résultats. Il ne faut surtout pas se limiter à vérifier si le budget a été respecté. Les grands objectifs établis au départ ont-ils été atteints? S'ils ne l'ont pas été, dans quelle proportion s'en est-on rapproché, quelles en sont les conséquences et comment expli-

quer l'écart qui persiste? Voilà un exercice difficile à faire et trop souvent mis de côté. Il semble plus facile de passer au prochain projet sur sa liste.

Exemple : on a pris de l'expansion pour engager un employé et libérer un associé une fin de semaine sur trois, mais depuis, on n'a jamais été en mesure de prendre tous les congés espérés. On pense donc réinvestir dans un système RTM complètement automatisé pour libérer du temps. Avant d'en arriver là, il faudrait comprendre ce qui se passe réellement. Est-ce que le travail est vraiment plus accaparant que ce qu'on avait prévu? À quel moment? Est-ce un problème de rodage ou un oubli dans la planification? Est-ce qu'on pourrait améliorer la situation simplement en réorganisant les tâches, en modifiant la répartition du travail ou en aménageant l'horaire différemment? Est-ce qu'on s'est réellement donné le temps d'essayer? À quoi servira d'automatiser l'alimentation, si le vrai problème est la distribution des tâches et des responsabilités dans l'entreprise?

Ouf! Ça fait beaucoup de choses à voir pour assurer le succès d'un projet d'expansion! La réflexion doit se faire en équipe ou en famille et suffisamment de temps doit être consacré à planifier le projet jusque dans ses moindres détails. C'est dans ces moments-là qu'on est heureux de travailler avec des conseillers bien informés et conscients de la démarche à adopter pour réussir. Et la crème de la crème, c'est quand tous les conseillers de la ferme travaillent en équipe pour appuyer les producteurs dans cette démarche.

Bref, avec le guide *Planifier l'expansion d'une entreprise laitière, Guide de réussite* conseillers et producteurs ont entre les mains un outil qui leur permettra de préparer le projet d'expansion de la ferme d'une façon plus efficace. Il n'en fera pas des spécialistes, mais simplement des gens informés, en possession de la bonne méthode, et prêts à plonger dans l'action et à atteindre les résultats souhaités.

Le guide est disponible en ligne sur le site du CRAAQ, au www.craaq.qc.ca.

* René Roy, agronome, agroéconomiste, R&D, Valacta