

# Travailler en collaboration interprofessionnelle avec les producteurs

Par NELSON PARADIS, agronome-conseil, Groupe conseil agricole Piékouagan, CLAUDETTE LUSSIER, agronome, directrice générale, Groupes conseils agricoles du Québec, RENÉ ROY, agronome, agroéconomiste, et JULIE BAILLARGEON, agronome, coordonnatrice des projets de recherche et du transfert technologique. R et D, Valacta

## ■ Une approche intéressante en matière de services-conseils : demander aux conseillers de diverses professions de travailler en collaboration avec vous pour fixer un plan d'action et atteindre vos objectifs.

Tous les jours, vous recevez la visite de nombreux intervenants spécialisés dans leur domaine respectif. Chacun vous propose des idées intéressantes au bénéfice de votre entreprise. Il n'est pas toujours facile ou même possible de mettre en pratique tout ce qui vous est conseillé. De plus, vous désirez investir votre temps et votre argent dans ce qui sera le plus rentable pour votre entreprise. De là l'importance de prioriser vos actions selon votre propre situation.

Et si vos divers conseillers travaillaient ensemble, avec vous, pour déterminer ces priorités? C'est ce qui s'est produit dans le cadre d'un projet pilote mené conjointement par les Groupes conseils agricoles du Québec (GCAQ) et Valacta, au cours de l'année 2012. Ce projet a permis de tester une démarche de planification et de suivi avec un nouvel outil, le tableau de bord, en collaboration interprofessionnelle, auprès de neuf entreprises laitières. Voici l'expérience vécue à la ferme Baclerc, de Saint-Félicien.

### LE PROJET PILOTE À LA FERME BACLERC

Depuis 2008, Geneviève Leclerc et Pascal Lavoie gèrent ensemble la

ferme Baclerc. L'entreprise évolue dans un cadre ordonné et une gestion serrée du troupeau de 40 vaches. C'est avec enthousiasme et engagement qu'ils ont accepté de participer à ce projet pilote. Cette démarche axée sur la collaboration entre intervenants les rejoignait particulièrement.

### AVRIL 2012 – PREMIÈRE RENCONTRE

C'est autour de la table de cuisine familiale qu'a eu lieu la première rencontre entre Geneviève et Pascal, les conseillers Valacta Serge Fortin et

Luc Maltais et Nelson Paradis, leur agronome-conseil en gestion. Serge est le conseiller en production laitière de la ferme Baclerc alors que Luc était responsable du projet pilote pour Valacta dans ce dossier. La première partie de la rencontre a consisté à partager les perceptions mutuelles par rapport à l'entreprise, sans entrer dans les détails. À cette étape, les grandes lignes de la situation financière et du portrait technique suffisaient.

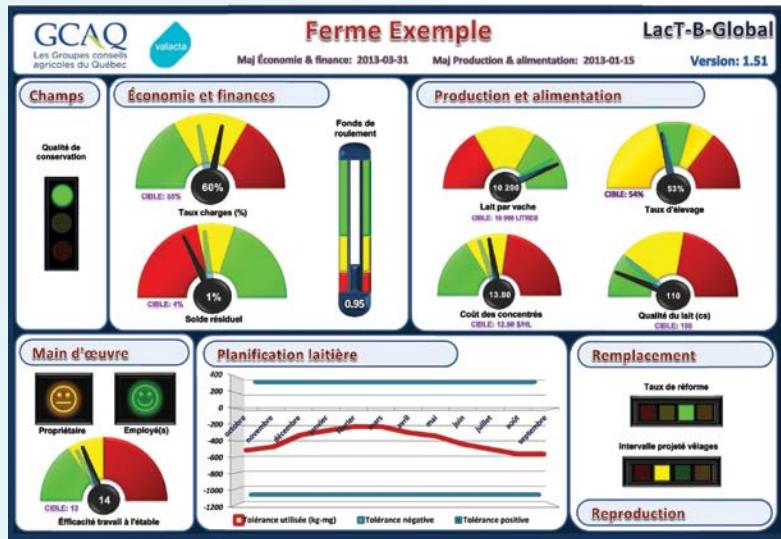
### LES CONSTATS

Plusieurs sujets ont été discutés, mais l'une des préoccupations majeures était une diminution récente de la production et son impact financier. Les producteurs envisageaient l'achat de vaches pour pallier ce manque et combler leur quota. À cette époque, on avait également observé un taux de mortalité plus élevé chez les vaches



Caroline Gagné, agronome, conseillère en agroenvironnement, Nelson Paradis, agronome-conseil, Serge Fortin, conseiller Valacta, Pascal Lavoie et Geneviève Leclerc, Ferme Baclerc.

## QU'EST-CE QU'UN TABLEAU DE BORD DE GESTION?



La plupart des gens associent le terme «tableau de bord» à l'automobile. Ils pensent tout de suite à ce groupe de jauge, de cadrons et de témoins lumineux qui informent en permanence le conducteur des conditions d'opération du véhicule. Un tableau de bord de gestion est un outil similaire si on se fie à cette définition trouvée sur Wikipédia: «... échantillon réduit d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, les écarts par rapport à des valeurs de référence (objectifs fixés, normes internes ou externes, références statistiques), le plus possible en temps réel, en se concentrant sur ceux qu'il considère comme les plus significatifs».

Comme une image vaut mille mots, l'utilisation de graphiques permet souvent d'interpréter l'information encore plus rapidement. Un graphique comme ceux qu'on retrouve dans l'exemple suivant permet aussi de partager l'information avec des gens qui ne sont pas nécessairement des spécialistes: une personne n'a pas à maîtriser le fonctionnement d'un secteur pour comprendre qu'un indicateur situé dans la zone rouge du cadran indique un problème dans ce secteur. Cela en fait un rapport intéressant à partager entre associés, mais aussi avec les principaux conseillers de l'entreprise et les employés clés.

fraîches. Cette situation n'est pas monnaie courante dans cette entreprise où les animaux jouissent normalement d'une longévité élevée. Un coup d'œil à l'indice de transition a permis de constater que celui-ci était en chute libre avec une perte de 1 200 points depuis le début de l'automne 2011.

### FIXER LES OBJECTIFS

Une fois les premiers constats établis, l'étape suivante consistait à s'entendre sur des objectifs clairs et mesurables. Plusieurs idées ont été

convenues, mais l'un des objectifs principaux était d'améliorer la santé du troupeau en général, en passant par la gestion de la période de transition. On espérait ainsi augmenter la production du troupeau, et donc augmenter les revenus sans passer par l'achat immédiat de vaches.

### LE PLAN D'ACTION

Parmi les moyens retenus pour atteindre les objectifs, il a été convenu de réviser l'alimentation des vaches en période de transition, de déme-

nager ces vaches dans des stalles plus confortables (déjà présentes dans l'étable), de surveiller l'acétonémie à l'aide de Cétolab, de valider le tarissement à 35 jours pour les fortes productrices et, éventuellement, d'améliorer la qualité des fourrages. Après avoir observé le comportement des animaux, la vérification et l'entretien

## POURQUOI UN PROJET PILOTE SUR LES TABLEAUX DE BORD?

En 2011, les Groupes conseils agricoles du Québec et Valacta ont uni leurs efforts dans un projet commun destiné à mettre en place un prototype de tableau de bord et à en faire l'essai sur le terrain dans une approche de collaboration interprofessionnelle.

Pour ce projet, les conseillers impliqués ont été l'agronome-conseil en gestion et le conseiller en production laitière. À l'avenir, d'autres conseillers seront appelés à se joindre à l'équipe de travail selon les besoins de l'entreprise.

L'objectif était d'optimiser l'utilisation de l'information déjà présente sur l'entreprise afin d'aider les gestionnaires à agir en cours d'année plutôt que de constater après coup des résultats perfectibles. On voulait aussi situer le suivi par tableau de bord au sein d'une démarche comprenant l'élaboration d'un diagnostic de l'entreprise ainsi que d'un plan d'action.

Le projet a reçu la contribution de quatre agronomes-conseils en gestion des GCAQ, de trois conseillers techniques de Valacta et de neuf entreprises laitières situées dans les régions du Saguenay–Lac-Saint-Jean, de la Beauce et de Québec.

Au printemps 2012, les entreprises participantes ont fait l'objet d'une première visite destinée à l'élaboration du diagnostic et à la mise en place d'un plan d'action. Les dyades de conseillers ont ensuite effectué de deux à trois visites de suivi à la ferme à l'aide du tableau de bord. Ces visites ont notamment permis d'évaluer l'atteinte des objectifs décrits dans le plan d'action.

du système électrique ont été planifiés pour s'assurer d'éliminer tout ce qui pourrait nuire à leur confort. Les impacts financiers ont été évalués afin de respecter le budget disponible. Au bout de deux heures, tout le monde était bien motivé à travailler ensemble vers des objectifs communs, au bénéfice de la Ferme BACLERC.

### 12 OCTOBRE 2012 – 2<sup>e</sup> RENCONTRE

C'est à nouveau dans la cuisine de Geneviève et Pascal que tous se sont rencontrés pour un suivi de deux heures. Comme Geneviève et Pascal sont plutôt tournés vers l'action, plusieurs moyens inscrits au plan d'action avaient rapidement été mis en œuvre. Le tableau de bord a permis de constater l'évolution des différents indicateurs par rapport aux objectifs fixés. L'indice de transition était alors à la hausse, atteignant 882 points en septembre 2012.

### 15 JANVIER 2013 – 3<sup>e</sup> RENCONTRE

Cette dernière rencontre a permis une fois encore de constater l'évolution des indicateurs vers l'atteinte des objectifs : l'indice de transition atteignait 1 350 points et la moyenne de production annuelle affichait une hausse de 6 % comparativement à juillet 2012. Toute l'équipe était bien satisfaite des progrès observés et le tableau de bord indiquait bien l'atteinte des objectifs fixés.

### 16 AVRIL 2013 – 4<sup>e</sup> RENCONTRE

Au terme du projet pilote, Geneviève et Pascal ont décidé de poursuivre l'expérience de travail avec leurs divers intervenants en collaboration interprofessionnelle. La situation du troupeau étant maintenant maîtrisée, il a donc été décidé d'orienter le prochain plan d'action vers l'amélioration de la productivité aux champs. Ainsi, Caroline Gagné, leur conseillère en

agroenvironnement, a été invitée à prendre part aux discussions.

### UNE EXPÉRIENCE POSITIVE

L'approche en équipe interprofessionnelle avec suivi sur tableau de bord aura été enrichissante pour les producteurs de la ferme BACLERC et l'équipe de conseillers qui ont pris part au projet. Nelson Paradis, l'agronome-conseil en gestion de Geneviève et Pascal, entend bien mettre de l'avant une telle démarche avec d'autres clients. Les Groupes conseils agricoles du Québec et Valacta encouragent cette approche axée sur la collaboration entre intervenants et producteurs vers des objectifs communs. ■

*Ce projet a été rendu possible grâce au soutien financier accordé en vertu de l'Axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles dans le cadre de Cultivons l'avenir, une initiative fédérale-provinciale-territoriale. L'administration de l'axe 4 de ce programme a été confiée au Centre d'expertise en gestion agricole (CEGA).*

