

La planification stratégique de la gestion du troupeau laitier

PAR SYLVIA LAFONTAINE*

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE AIDE À CLARIFIER SES PRIORITÉS.

Qui n'est pas chaque jour aux prises avec trop de choses à faire et pas assez de temps pour en venir à bout? Comment décider laquelle des urgences doit être réglée en premier? Serons-nous toujours en train d'éteindre des feux au lieu de nous concentrer sur les actions que nous voulons vraiment accomplir? La planification stratégique peut remédier à ce problème. En vous permettant de déterminer la direction à donner à votre entreprise et de définir le chemin pour y arriver, elle constitue un outil de gestion important qui peut vous aider – vous, votre famille et vos employés – à travailler plus efficacement, en fonction de ce qui doit être fait chaque jour à l'étable et aux champs.

Plutôt que de vous imposer un rythme encore plus rapide, une planification stratégique vous aide à mieux cibler les énergies de toutes les personnes qui sont mises à contribution dans l'entreprise. Au cours de cet exercice, vous allez définir votre vision de l'avenir, établir les objectifs pour la mettre en œuvre et développer le plan nécessaire pour atteindre ces objectifs.

COMMENT ÇA FONCTIONNE

Le processus se déroule de la manière suivante :

1. Déterminer où on en est aujourd'hui;
2. Analyser ses forces et ses faiblesses;
3. Établir des objectifs;
4. Mettre en place des stratégies;
5. Communiquer le plan à toutes les personnes concernées;
6. Réaliser le plan et en mesurer le succès.

DÉTERMINER OÙ ON EN EST AUJOURD'HUI

Il est important de poser un regard honnête et critique sur la situation actuelle. Faut-il améliorer le lait produit par vache? Est-ce qu'on remplit ou dépasse le quota? Le taux de réforme est-il trop élevé ou devrait-on mettre l'accent sur l'élevage des génisses? Et la qualité du lait? Il est essentiel de disposer d'un outil objectif qui décrit clairement la performance du troupeau. L'indice de performance totale (IPT) et la carte de régie sont deux outils complémentaires,



disponibles chez Valacta, qui permettent un survol très révélateur de la performance du troupeau. L'IPT fournit un profil annuel général, établi à partir de neuf paramètres clés de gestion du troupeau. De nombreux producteurs le considèrent comme le « bulletin scolaire » de leur troupeau. La carte de régie, pour sa part, fournit un portrait plus détaillé des paramètres. De plus, elle permet de voir comment les choses ont évolué depuis trois ans.

ANALYSER SES FORCES ET SES FAIBLESSES

Le rang centile du troupeau pour chacun des paramètres de la carte de régie est idéal pour analyser ses forces et ses faiblesses. Prenez le temps de les examiner un par un. N'oubliez pas de vous octroyer un coup de chapeau lorsque vous le méritez. Le vrai travail sera de trouver et d'améliorer les zones plus faibles. En touchant du doigt ses véritables points faibles, on pourra travailler sur les vrais problèmes. Par exemple, si la production par vache semble avoir diminué depuis l'an dernier, la première chose à faire est de se demander pourquoi.

Le but de cet exercice est de trouver la source originelle du problème. Il faut résister à l'envie de proposer des

En continuant à se demander «pourquoi?», on arrive finalement à trouver l'origine du problème.¹

Une fois qu'on a établi les «cinq W», on peut choisir et présenter les solutions les plus appropriées à la situation. En annonçant ouvertement ces actions, tout le monde à la ferme aura un portrait clair de ce qui doit être fait.

Un plan d'action écrit – et concis – est l'une des clés du succès du processus. Il devrait définir:

- l'objectif;
- les actions à mettre en œuvre;
- la personne responsable;
- le délai d'implantation;
- la façon dont le progrès ou le succès sera mesuré (indicateurs).

COMMUNIQUER LE PLAN À TOUTES LES PERSONNES CONCERNÉES

Avec les stratégies en main, vous êtes maintenant en position de communiquer le plan à vos collaborateurs, employés et conseillers. Il est important de se concentrer sur la réalité, de discuter de ce qui doit être fait et de la manière dont on va le faire. Il faut prendre soin que l'exercice ne se transforme pas en séance de reproches. Le but est de s'assurer que les mesures correctives et les changements seront appliqués par toutes les personnes concernées. En faisant appel à la bonne volonté de chacun, vous améliorez considérablement vos chances de succès.

RÉALISER LE PLAN ET EN MESURER LE SUCCÈS

Le succès du plan d'action dépend aussi de la qualité du suivi. Faites-vous un devoir d'examiner chaque indicateur et de noter les progrès. Des discussions régulières avec toute l'équipe vont vous aider à déterminer si vous êtes sur la bonne voie ou quels changements doivent être accomplis.

UNE APPROCHE D'ÉQUIPE

Avec la nouvelle approche Valeur-Conseil, votre conseiller Valacta peut vous aider à:

- faire une analyse complète des besoins de votre entreprise;
- savoir clairement où vous pouvez apporter des améliorations et combien vous en retirerez;
- établir avec vous des objectifs précis et le meilleur plan d'action pour les atteindre;

- rester informé régulièrement de l'évolution des performances de votre troupeau et de vos résultats.

Dans la plupart des fermes laitières d'aujourd'hui, plusieurs personnes participent à la gestion du troupeau. Certaines sont des employés de la ferme; d'autres, des experts dont le rôle est de fournir des conseils. Tous doivent ramer dans la même direction. Par ailleurs, il faut profiter au maximum de

l'expertise disponible. Le succès futur de votre ferme dépend des décisions que vous prenez aujourd'hui. Un plan stratégique est une sorte de carte routière qui sert à établir et à suivre le parcours de votre entreprise. ●

* Sylvia Lafontaine, coordonnatrice normes et données, R&D, Valacta

1. Pour plus de détails sur cet exercice, on peut relire «L'art de poser les bonnes questions», Le producteur de lait québécois, juin 2001, p. 16.

