

LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Prendre les bonnes décisions pour les bonnes raisons

Les entreprises porcines ont grandement intérêt à élaborer une planification stratégique. Il s'agit en fait d'un plan de gestion de l'entreprise qui, réalisé par un conseiller en gestion, permettra d'obtenir des changements réels aux résultats de l'entreprise.

Habituellement quand on achète une entreprise, l'institution financière demande de préparer un plan d'affaires qui est en quelque sorte une feuille de route de l'entreprise pour les prochaines années. Ce plan d'affaires permet de se fixer des objectifs. Quelle taille d'entreprise que je souhaite dans 5 ou 10 ans? Quel niveau de productivité que je veux atteindre? Comment dois-je m'organiser pour la main-d'œuvre, la biosécurité, les cultures? Quels investissements aurai-je à faire pour y arriver?

En cours de carrière, les producteurs agricoles ont rarement à refaire un plan d'affaires. Les investissements sont souvent réalisés rapidement, dans le feu de l'action, sans se poser trop de questions.

Une planification stratégique, c'est l'étape avant de réaliser le plan d'affaires. Elle nécessite une approche globale et la détermination claire de ce que l'éleveur veut faire avec son entreprise. On doit ce concept à Jean-Philippe Perrier et Raymond Levallois, deux professeurs en économie agroalimentaire et des sciences de la consommation, qui ont développé une méthode claire pour y arriver en adaptant, pour les plus petites entreprises, un concept utilisé par les très grandes entreprises.

Avant de faire un voyage, il faut d'abord savoir où on veut aller

Les dossiers de la Stratégie de soutien à l'adaptation des entreprises agricoles du MAPAQ ont permis de faire en partie une planification stratégique. Les producteurs ont fait état de ce qu'ils vivaient et exprimaient très bien ce qu'ils ne voulaient plus revivre, particulièrement lors d'une période difficile financièrement pour l'entreprise. Ils ont alors écrit leurs objectifs personnels et professionnels.

De façon générale, les producteurs voulaient avoir la possibilité de prendre des vacances comme objectifs personnels et ils voulaient améliorer leur rentabilité (objectif professionnel). On ne prenait pas la peine de chiffrer avec eux le niveau d'amélioration de rentabilité qu'ils souhaitaient, mais on faisait du mieux que l'on pouvait pour trouver des pistes de solution avec les autres intervenants pour y arriver. Il faut se demander : « Est-ce que j'ai le bon modèle d'entreprise pour atteindre mes objectifs? » Ensuite on faisait des budgets pour choisir avec eux le scénario qui répondait le mieux à leurs objectifs personnels et professionnels. Quand le financement était accepté, la réalisation du projet allait assez bien, et finalement le suivi nous permettait de constater que les résultats étaient au rendez-vous la plupart du temps.

Des cas concrets d'amélioration

Les projets qui ont eu le meilleur rapport coûts/bénéfices sont ceux qui ont amélioré la santé du troupeau (passage en bandes aux 4 semaines, acclimatation des cochettes, etc.) ou les coûts d'alimentation (ajout d'une phase d'alimentation ou d'un ingrédient dans la moulange).

Amélioration de la santé du troupeau

Pour ce qui est de la santé du troupeau, quand le pourcentage de lésions aux poumons, dans les rapports trimestriels de viscères, est plus élevé que la moyenne provinciale, il peut y avoir une perte d'efficacité alimentaire et parfois une mortalité plus élevée. Le simple passage en bandes aux quatre semaines peut améliorer les performances, tant en mise-bas qu'en pouponnière et engraissement. Surtout quand on arrive à faire l'activité pouponnière sur un site différent de la maternité ou en sevrage-finition et que le flot de porcelets permet de travailler les engraissements en tout plein tout vide. De plus, cela permet de concentrer le



VOICI LES 10 ÉTAPES POUR ÉLABORER UNE PLANIFICATION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE :

1

Le point sur mon passé, mon système de valeurs et mes objectifs personnels

Cette étape est réalisée par les membres de l'équipe de direction, chacun de leur côté. À cette étape, il n'y a pas besoin de consensus entre les membres. Il faut se questionner sur ce que je ne veux plus revivre, ce que j'ai aimé, mes valeurs, etc. Il faut dissocier les objectifs des moyens pour y arriver. On définit vraiment l'objectif quand on ne peut plus répondre à la question « pourquoi? » Par exemple, si un producteur veut avoir un employé supplémentaire, ce n'est pas un objectif. En posant la question pourquoi, il nous dira qu'il veut plus de temps libres en famille. C'est donc à partir de cet objectif qu'il faudra travailler (l'employé, c'est un des moyens pour y arriver, il peut y en avoir d'autres).

2

Ma vision de l'entreprise

Cette étape est aussi réalisée individuellement. Elle permet à chaque membre de l'équipe de direction de définir l'entreprise qu'il aimerait avoir plus tard.

3

La mission de l'entreprise

On met les points de vue en commun. C'est ici qu'il doit y avoir consensus. On va se questionner sur le rôle de l'entreprise.

4

Caractéristiques générales de l'environnement d'affaires de l'entreprise

On va déterminer les tendances de marché et l'environnement d'affaires, aidé par le conseiller ou autres professionnels au besoin.

5

Caractéristiques essentielles de l'entreprise et diagnostic

Un diagnostic global qui traitera des aspects techniques, technico-économiques et financiers. Plusieurs professionnels peuvent être appelés à travailler ensemble pour la réalisation de ce diagnostic (conseiller technique, conseiller agro, vétérinaire, conseiller financier, etc.)

6

Les objectifs de l'entreprise

Cette étape est réalisée par les personnes engagées dans la gestion, dont le conseiller en gestion. Il doit absolument y avoir consensus à cette étape, et il faut arriver à ce que chaque membre de l'équipe puisse réaliser ses objectifs personnels. Des compromis sont parfois nécessaires. Les objectifs de l'entreprise doivent aussi tenir la route sur le plan financier. Il faut faire attention de ne pas confondre moyens et objectifs en posant la question « pourquoi? » On peut déterminer des objectifs techniques et financiers avec un échéancier. Plus on sera précis, meilleures seront les chances de les atteindre. Ex. : ne plus avoir de dettes dans 10 ans ou engraisser tous les porcs de la maternité d'ici 3 ans, etc.

7

Recherche de projets pour atteindre les objectifs

Il ne faut pas avoir peur de sortir plusieurs idées pour y arriver, une sorte de séance de remue-méninges.

8

Analyse de projet et sélection

À cette étape, il y a 5 sous-étapes qui peuvent être faites avec le conseiller en gestion de façon à bien choisir le projet qui permettra l'atteinte des objectifs. Des budgets permettront de comparer les projets entre eux (coûts/bénéfices).

9

Réalisation des projets

Habituellement les producteurs sont des champions pour réaliser les projets. Le conseiller pourra les accompagner tout au long de la démarche (demande de financement, échéancier, etc.) Le conseiller pourra aussi référer à des experts au besoin (conseillers techniques, vétérinaires, ingénieurs, etc.) Il faut mettre les intervenants concernés au courant de l'orientation choisie. Comment pourra-t-on diminuer les coûts d'alimentation et la mortalité si le conseiller technique et le vétérinaire ne sont pas au courant?

10

Suivi annuel

Un suivi permettra de s'assurer que l'entreprise est dans la bonne direction et de réajuster le tir au besoin. Ça permet aussi de rappeler aux producteurs d'où on est parti et de constater où on est rendu.

travail sur des périodes de temps plus courtes et de donner des vacances aux gestionnaires, ce qui répond souvent à un objectif personnel de ces derniers. À la suite de ce type de modification apporté dans une entreprise, on pouvait remarquer un élan de motivation de la part de toute l'équipe de travail, ce qui faisait en sorte que la productivité s'est améliorée au-delà des prévisions. Avec l'augmentation de poids des porcs en engraissements des deux dernières années, un gain en santé a un plus grand impact sur la conversion alimentaire qu'avant. Personne ne voudrait désormais retourner en arrière. Ce changement s'est produit par la prise de conscience qu'il y avait un problème, par une

détermination à le résoudre et par l'acharnement dans l'atteinte des objectifs visés.

Amélioration des coûts d'alimentation

Pour l'ajout de phase d'alimentation, le gain se fait au chapitre du coût des moulées utilisées avant et après le changement. La phase ajoutée, sans améliorer la conversion alimentaire, est simplement moins coûteuse et permet donc de réaliser une économie. Comme le montre le tableau ci-dessous, des économies substantielles peuvent être réalisées. Il s'agit d'un exemple et le résultat peut varier selon les cas, mais il présente bien le gain qui peut être obtenu.

SITUATION INITIALE (2 PHASES)

Phases	Poids des porcs (kg)	Moulée consommée (kg)	Coût de la moulée (\$/tm)
1	30 à 50	45	400
2	50 à 130	220	350
3	Aucune	-	-

SITUATION MODIFIÉE : AJOUT D'UNE PHASE

1	30 à 50	45	400
2	50 à 90	100	325
3	90 à 130	120	350

	Coût total moulée (\$/porc)	Coût pour 5 672 porcs produits (\$)
Situation initiale	95,0	538 840
Situation modifiée	92,5	524 660
Économie réalisée	2,5	14 180



Ensuite, pour les entreprises qui produisent leur moulée à domicile, des économies peuvent être réalisées en ajoutant un silo pour incorporer, dans la moulée, un aliment substitué à un autre qui est plus coûteux. Par exemple, la drêche de maïs peut se substituer en partie au soya et au maïs et ainsi diminuer le coût moyen, lorsque les prix le permettent, de la moulée fabriquée.

Pour un changement de résultats, il faut changer la recette

Si l'entreprise ne donnait pas les résultats souhaités en 2011, 2012, 2013, bref, année après année, il n'y a pas de raison pour que cela change tout seul dans les prochaines années (en excluant 2014 où les prix ont été exceptionnellement élevés à cause de la DEP). La planification stratégique devient donc un outil profitable.

Les services-conseils en gestion demeurent subventionnés de 50 à 75 % même après la fin de la bonification du programme de la stratégie de soutien du MAPAQ. La rencontre multidisciplinaire est toujours subventionnée à 100 % en plus de bonifier l'enveloppe de l'entreprise de services-conseils de 5 000 \$ pour les 5 prochaines années.

La planification stratégique est accessible

Pour quelques centaines de dollars, un éleveur peut donc obtenir une planification stratégique pour son entreprise. C'est d'autant plus important quand il y a de la relève qui se pointe afin d'arrimer les objectifs de croissance d'entreprise des enfants à ceux des parents désireux de diminuer leur endettement. C'est également très utile lorsque l'entreprise appartient à deux familles différentes. Cela permet à tout le monde de ramer dans le même sens. ■