

Par **RENÉ ROY**, agronome, agroéconomiste, **GERVAIS BISSON**, agronome, conseiller stratégique, et **JULIE BAILLARGEON**, agronome, coordonnatrice des projets de recherche et du transfert technologique, Valacta

# Une résolution pour 2014 : améliorer la rentabilité

■ **Même si votre entreprise va bien, vous pourriez prendre pour résolution de faire encore mieux en 2014. Voici, parmi les mille et une options qui s'offrent à vous, quelques pistes pour y arriver.**

Les gens qui viennent de s'établir ont déjà une longue liste d'améliorations en tête et c'est la capacité financière de l'entreprise qui dicte la vitesse du changement. Les producteurs qui cumulent dix ou quinze ans aux commandes de leur entreprise ont souvent réalisé les principaux projets qui leur tenaient à cœur et ils ont maintenant atteint leur vitesse de croisière. Si on sent moins la nécessité d'agir à cette époque de sa carrière, c'est pourtant le moment idéal pour polir l'entreprise, car on est rarement dans l'urgence. Ajuster les détails ou mettre en place de nouvelles façons de faire pour améliorer la rentabilité de l'entreprise ou l'efficacité du travail, c'est se positionner avantageusement pour l'avenir. Finalement, l'arrivée de la relève est généralement une période plus exigeante financièrement. Il faut rapidement trouver les marges qui permettront de verser un salaire aux nouveaux venus, investir pour mettre à niveau les installations de la ferme et dégager les fonds nécessaires à la retraite éventuelle des parents.

Peu importe le stade de vie de l'entreprise, on a avantage à bien utiliser son potentiel. Comment vérifier

s'il n'y a pas quelques endroits où on échappe des bénéfices? Est-ce qu'on pourrait aller chercher des gains financiers intéressants en corrigeant certaines carences techniques? Comment prioriser quand plusieurs possibilités d'amélioration s'offrent à vous?

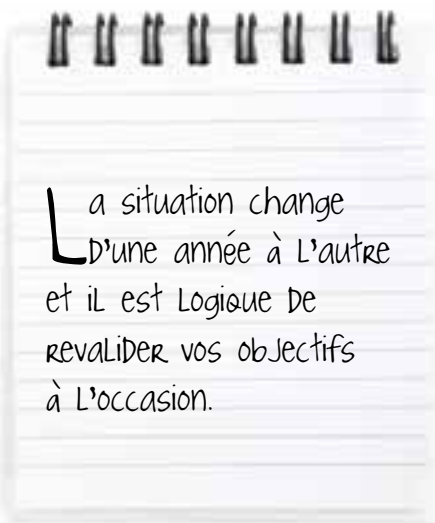
## QUEL EST VOTRE BUT?

Vous êtes entourés d'intervenants de confiance comme le représentant technique, le médecin vétérinaire,

le conseiller Valacta, le conseiller en gestion, le conseiller en agroenvironnement, etc. Ces personnes ressources sont bien placées pour évaluer la performance de la ferme dans leur domaine d'activité et pour aider à cibler les points à améliorer. Avant même de les consulter, vous devez vous assurer de faire le point sur vos buts personnels et professionnels ainsi que sur les valeurs sur lesquelles vous vous appuyez. La situation change d'une année à l'autre et il est logique de revalider vos objectifs à l'occasion. Il est important de les partager avec vos conseillers, car ces derniers sont outillés pour proposer un plan de travail bien adapté aux objectifs exprimés.

## QUELLE EST VOTRE PRIORITÉ?

Avec l'analyse de groupe, les rapports Valacta et les logiciels de gestion du troupeau, les informations sur les résultats de votre ferme ne manquent pas. Il est facile de repérer plusieurs secteurs où la performance de l'entreprise pourrait être améliorée. Par contre, à courir trop de lièvres à la fois on risque de n'en attraper aucun. L'idéal est de s'en tenir à un ou deux secteurs à la fois. Comment s'y prendre pour choisir les secteurs prioritaires? L'idéal serait de pouvoir prendre du recul pour avoir une vue globale des gains possibles à faire dans chacun des secteurs. Savoir quels secteurs sont les plus prometteurs pour augmenter votre marge financière serait bien utile, n'est-ce pas? C'est justement ce qu'il



vous sera possible de faire grâce au nouvel outil de Valacta : Gains potentiels (voir encadré).

Mais attention : ce n'est pas parce qu'un secteur offre un gain potentiel plus important qu'on doit automatiquement le choisir, votre choix de priorité doit être cohérent avec vos buts et vos valeurs. Vous êtes le héros de votre histoire et vous avez le pouvoir de choisir le secteur qui vous intéresse le plus, même si le gain potentiel financier est moindre.

### UN BON DIAGNOSTIC

Après avoir choisi le secteur prioritaire à améliorer, il importe d'évaluer la situation actuelle avant de mettre des solutions en place. Un diagnostic précis exige un travail d'observation et d'analyse considérable, de là l'intérêt de cibler le secteur prioritaire plutôt que disperser ses efforts. Une erreur fréquente est de vouloir passer à l'action avant d'avoir été au fond des choses; la solution mise de l'avant risque de ne pas convenir ou de ne corriger qu'une partie du problème. Par exemple, disons qu'on choisit de prioriser le secteur Remplacement et qu'on fixe l'objectif de ramener l'âge moyen des génisses au vêlage à 24 mois. On peut décider d'être beaucoup plus strict en les saillissant dès qu'elles atteignent 15 mois. Par contre, si la ration servie ne permet pas une croissance rapide, le poids constaté au vêlage sera de 580 kg au lieu des 625 recommandés. Un bon diagnostic aurait permis de cerner l'ensemble du problème et d'éviter ce type d'erreur.

### FIXEZ-VOUS DES OBJECTIFS ET BÂTISSEZ UN PLAN D'ACTION

Peu importe la qualité du diagnostic, rien ne changera si on ne passe pas à l'action. La meilleure façon d'en arriver au résultat souhaité, c'est de se bâtir un solide plan d'action appuyé sur des objectifs spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporels (SMART). En d'autres mots : clairs et précis, dont on peut mesurer l'atteinte, qui respectent les valeurs de l'entreprise, réalisables en fonction des moyens disponibles et respectant un échéancier déterminé. Par exemple, on pourrait formuler un objectif d'amélioration du taux de protéine ainsi : augmenter le taux de protéine de 3,3 à



# UNE HISTOIRE DONT VOUS ÊTES LE HÉROS

AVEC LES BRAULT



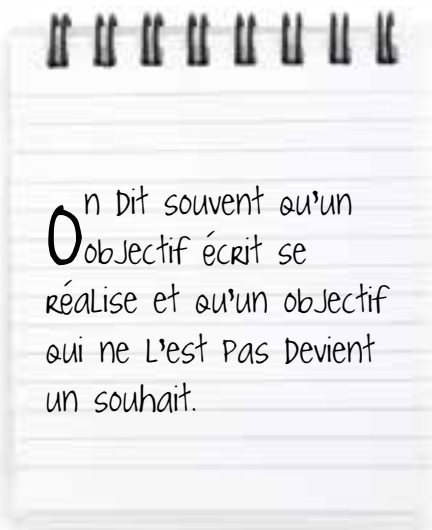
Difficile de résumer une démarche d'amélioration dans un bref article. On la reprend donc en détail dans le cadre de la formation Valacta offerte à travers le Québec tout au long de l'hiver. Pour vous permettre de vivre concrètement une démarche d'amélioration, nous suivons toutes les étapes avec les frères Christian et Sylvain Brault de la Ferme Brault et frères inc. de Saint-Louis-de-Gonzague.

Les membres de cette entreprise familiale nous parlent avec fierté de leur ferme. Ils insistent sur le côté humain de la production laitière (concilier travail, famille, implication sociale et loisirs). Ils nous font part de leurs réflexions sur les pistes d'amélioration pour leur entreprise. Mais avant de se lancer, ils veulent cibler les endroits qui leur offrent les meilleurs potentiels d'amélioration. Et pour eux, cette amélioration doit se mesurer autant sur la rentabilité de l'entreprise que sur la qualité de vie qu'ils en retirent. Leur but étant clair, ils comptent sur vos idées et le contenu de la formation pour établir leurs priorités, fixer des objectifs et élaborer un plan d'action.

Les trois secteurs d'intérêt pour les Brault sont la production et les composants, l'alimentation et sa marge et l'efficacité du travail. Nous décortiquerons ensemble les différentes possibilités pour chacun de ces secteurs. Au menu : ateliers, vidéos, discussions et partage de connaissances entre producteurs.

3,4 d'ici décembre 2014 par un meilleur suivi de l'alimentation protéique.

Prenez le temps d'indiquer vos objectifs dans un plan d'action écrit. On dit souvent qu'un objectif écrit se réalise et qu'un objectif qui ne l'est pas devient un souhait. Le plan d'action précisera aussi les responsabilités des personnes impliquées, autant les intervenants que les personnes responsables dans l'entreprise. Plus le plan sera précis et concis, plus il sera facile de s'y retrouver. Votre conseiller Valacta dispose d'un modèle de plan d'action qu'il pourra vous aider à compléter dans le cadre de cette démarche.



### DE RÉOLUTION À RÉALISATION

La vie étant ce qu'elle est, les choses se déroulent rarement comme prévu. Un suivi régulier est donc essentiel pour réajuster le tir au fur et à mesure et atteindre l'objectif fixé. Avec votre conseiller, dressez une liste de moyens de contrôle qui vous indiqueront si vous êtes dans la bonne direction.

Chaque ferme laitière québécoise a le potentiel d'améliorer sa rentabilité. Les possibilités et l'ampleur de l'amélioration diffèrent d'une entreprise à l'autre. Il est donc essentiel de les cibler correctement. Le plus difficile demeure la mise en place des changements qui conduiront à la réussite. Avec le nouveau service Gains potentiels, les conseillers Valacta sont particulièrement bien outillés pour vous accompagner dans le choix et la réalisation de vos objectifs. Cette année, pas question de ne pas tenir vos résolutions! ■

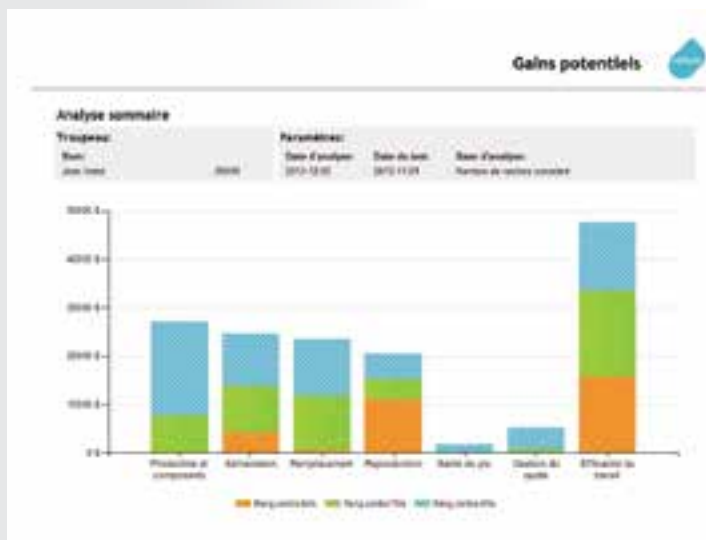
## GAINS POTENTIELS : UN NOUVEL OUTIL ET UNE NOUVELLE APPROCHE POUR PRENDRE DE BONNES RÉOLUTIONS



Valacta vient de lancer un nouveau service nommé Gains potentiels. Son premier objectif est de présenter une image globale de l'entreprise. Celle-ci porte sur les sept secteurs d'expertise de Valacta. Pour permettre de comparer tous les secteurs entre eux, l'outil présente un graphique où l'amélioration potentielle des

performances techniques est ramenée en dollars afin de bien mesurer l'impact sur la rentabilité de la ferme. Les calculs reposent sur 14 indicateurs qui ratissent le plus large possible afin de fournir une photo grand-angle de votre ferme.

FIGURE 1. GRAPHIQUE DE L'ANALYSE SOMMAIRE DE GAINS POTENTIELS



Des niveaux de comparaison de 50, 75 et 90 rang centile permettent de positionner votre ferme parmi les 5 000 fermes du Québec utilisant le contrôle laitier. Les entreprises qui désirent avoir un résultat pour mesurer l'efficacité du travail doivent en faire la demande à leur technicien ou leur conseiller en production laitière. Le résultat est exprimé en minutes par vaches par jour, puis transformé en dollars. Gains potentiels offre l'avantage de réunir les paramètres technico-économiques de l'entreprise sur une base unique en dollars. Ainsi, dans la figure 1, on constate que Santé du pis et Gestion du quota sont des secteurs qui sont bien maîtrisés. Par contre, on aurait avantage à examiner l'un des 4 premiers secteurs, qui ont tous un potentiel supérieur à 20 000 \$. L'analyse peut se faire sur la base d'un quota constant ou d'un nombre de vaches constant.

Aussi, pas besoin d'être en début d'année pour prendre de bonnes résolutions. L'outil Gains potentiels se recalcule à tous les contrôles. Vous pouvez donc entamer une démarche d'amélioration avec votre conseiller Valacta en tout temps de l'année.