

# Penser « stratégie »

- Vous abattrez 15000 heures de travail dans les cinq prochaines années. Que diriez-vous d'en prendre 30 pour élaborer un plan de match?



Planification stratégique. Avouons d'emblée que ces termes n'ont rien pour séduire. Il s'agit pourtant simplement d'un plan de match. Il avait été beaucoup question de planification stratégique dans les années 1990, puis l'idée est passée de mode. Mais de plus en plus, la nécessité d'avoir un bon plan de match s'impose.

Il existe différentes façons de réaliser une planification stratégique. Si la « recette » varie, celles-ci partagent certains éléments de base.

## DÉFINIR SES VALEURS ET SES OBJECTIFS PERSONNELS

Une planification stratégique s'amorce par une réflexion des partenaires sur leurs valeurs personnelles. Toute décision, on le sait, s'appuie sur des valeurs. Si l'on veut réfléchir à l'avenir de son entreprise, il est bon de savoir quelles valeurs apparaissent importantes pour chacun des partenaires.

« La définition des valeurs, c'est une étape qui parle peu aux gens de prime abord, constate Brigitte Paré, conseillère en transfert et en relations humaines et organisationnelles. Les producteurs discutent rarement de ce genre de choses. Pour leur expliquer ce que peuvent constituer ces valeurs, nous leur disons: C'est ce qui est le plus important dans votre vie. Vous ne voulez pas passer à côté. C'est, par exemple, la bonne entente entre les personnes, la reconnaissance des pairs ou le sentiment d'accomplissement. »



Les conseillers Michel Vaudreuil et Brigitte Paré ont réalisé plusieurs planifications stratégiques en équipe.

Voir chacun exposer ses valeurs permet aux partenaires de mieux se comprendre. « Cela permet même parfois de faire ressortir des divergences, raconte M<sup>me</sup> Paré, qui œuvre pour le Centre multi-conseils agricoles, une organisation regroupant les sept groupes conseils de la région Chaudière-Appalaches. Dans une entreprise, on a vu le père identifier le travail comme la valeur qui lui importe le plus. Quant à son fils, il disait qu'il est tout aussi important pour lui de passer du temps avec son épouse et ses enfants, ce qui implique de prendre des congés. Or le père n'était pas du tout à l'aise avec ça. »

« Dans une situation comme celle-là, on ne peut pas s'attendre à ce que le père change de valeur, enchaîne Michel Vaudreuil, agroéconomiste au Groupe conseil agricole Beauce-Frontenac. Mais comme fondamentalement les parents veulent que leurs enfants soient heureux, le père va généralement se dire : j'ai travaillé 365 jours par année, mais je dois accepter que la relève veuille une vie différente. Une couple d'années plus tard, si le fils s'oppose à un projet parce qu'il n'aurait plus de vie à côté du travail, le père l'aura déjà entendu formuler ses attentes et il y sera sensibilisé. »

Dans une démarche de planification stratégique, on fait souvent suivre la réflexion sur les valeurs par

une discussion sur les objectifs personnels de chacun et sur les objectifs familiaux. « Qu'est-ce que j'espère pour ma famille et moi dans les prochaines années? », formule Brigitte Paré, soulignant que Michel Vaudreuil et elle-même utilisent la démarche de planification développée par Raymond Levallois et Jean-Philippe Perrier, de l'Université Laval.

### ÉLABORER UNE VISION COMMUNE DU DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

La table est alors mise pour échanger sur la vision du développement de l'entreprise au cours des cinq ou dix années à venir. « Le point à vérifier, c'est si cette vision est cohérente avec les valeurs de chacun. C'est là qu'il y a parfois des incohérences incroyables » (B. Paré).

« Un cas type, décrit Michel Vaudreuil, c'est celui où les enfants veulent bâtir une nouvelle étable et grossir l'entreprise, mais où les parents craignent ce faisant d'hypothéquer leur retraite. Dans une planification stratégique, on va chercher à lier tout ça. Par exemple, les producteurs pourraient décider de décaler le projet d'expansion pour ne pas mettre en péril la retraite des parents tout en se donnant une stratégie pour préparer l'entreprise à l'expansion à venir. »

À leur vision commune, les partenaires sont généralement invités à greffer une mission d'entreprise. « On ne met pas un temps fou à formuler une mission, mais c'est quand même intéressant de le faire. Dans une entreprise sous gestion de l'offre, c'est moins important, car la mission se ressemble grandement d'une ferme à l'autre. Mais il peut y avoir des particularités. Une ferme a inclus dans sa mission, par exemple, de faire connaître l'agriculture en recevant des groupes scolaires » (B. Paré).

### SCRUTER L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE ET IDENTIFIER SES FORCES ET FAIBLESSES

On examine l'environnement extérieur de la ferme pour identifier les menaces et les opportunités. « On analyse le contexte économique global : prix du lait, disponibilité du quota, taux d'intérêt, bien-être animal, politiques agricoles. On aborde aussi l'environnement immédiat de la ferme. On scrute les éléments susceptibles de limiter son développement, comme l'accaparement des terres. J'ai déjà vu un cas où le concessionnaire de tracteurs se trouvait à plus de 150 kilomètres de l'exploitation. C'est un élément que les producteurs devaient prendre en compte » (M. Vaudreuil).

On se tourne ensuite vers les forces et faiblesses de l'entreprise. Celles-ci



seront déterminantes dans les priorités que se donneront les propriétaires. Michel Vaudreuil constate qu'en général, les producteurs connaissent bien leurs forces et faiblesses. « Dans les planifications stratégiques que j'ai réalisées, explique-t-il, la performance au champ et dans l'étable avait déjà été mesurée dans le cadre de l'analyse de groupe. De toute façon, ça prend seulement quelques chiffres clés pour réaliser une planification stratégique. Il ne s'agit pas de faire une analyse technico-économique de l'entreprise. »

Les producteurs sont appelés à jeter un regard attentif au fonctionnement de leur entreprise. Par exemple, à tout ce qui concerne les ressources humaines. Le travail est-il efficace dans l'ensemble? Comment est le climat de travail? La charge de travail de chacun est-elle adéquate?

On peut même aller jusqu'à demander à chacun d'identifier les tâches qu'il aime et celles qu'il n'aime pas. « Cet exercice permet de déceler les limites de l'entreprise, indique Michel Vaudreuil. Dans un cas sur lequel on a travaillé, chacune des tâches était appréciée par au moins une personne du groupe sauf une: la mécanique. Alors, ils ont décidé de demander à quelqu'un du coin de s'en charger. Déterminer ce qui est aimé et ce qui ne l'est pas évite aussi qu'il y ait des incohérences dans les projets. Dans l'exemple précédent, si le groupe jongle avec un projet qui impliquera d'acquérir des équipements demandant beaucoup d'entretien, ils vont plutôt s'orienter vers une formule simple. »

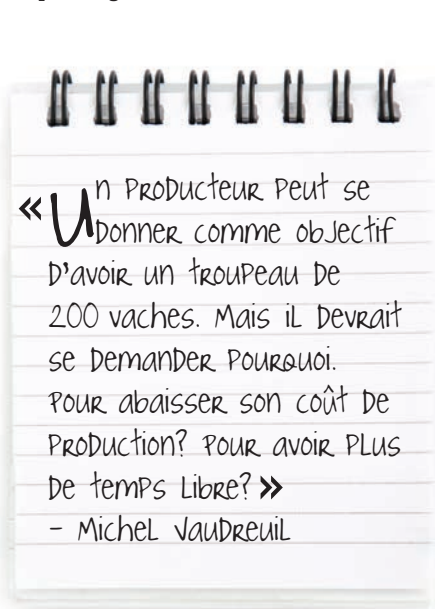
Les producteurs sont amenés aussi à faire un tour d'horizon de leur infrastructure. Les superficies cultivables sont-elles suffisantes? Les bâtiments sont-ils fonctionnels? Le parc de machinerie assure-t-il une efficacité convenable? La qualité des animaux est-elle assez élevée?

Finalement, les producteurs compléteront cet examen de leur entreprise en se penchant sur sa structure financière. Ils évalueront, par exemple, si leur rémunération est adéquate et quelle marge de manœuvre leur procure le niveau d'endettement.

## DES OBJECTIFS SMART

À ce stade, la table est mise pour déterminer quels objectifs poursui-

ront les propriétaires au cours des prochaines années. « Pour les définir, on applique le système SMART. Pour être applicables, des objectifs doivent être **spécifiques, mesurables, acceptables, réalistes et temporels**. Imaginons, par exemple, qu'un des propriétaires souhaite prendre sa retraite. Les objectifs pourraient être qu'il fasse la traite une fin de semaine sur trois à partir de 2018, qu'il cesse de tenir la comptabilité en 2020 et qu'à partir de 2021, il soit là uniquement pour faire du dépannage » (B. Paré).



« Quand les étapes sont connues et que des dates sont fixées, c'est beaucoup plus facile de travailler, poursuit la conseillère. Les gens se sentent plus à l'aise. On évite le *Un moment donné, on va le faire*. »

Les objectifs ont aussi le mérite d'indiquer clairement la direction que prendra l'entreprise. « Dans une planification stratégique que j'ai réalisée, tous les bâtiments étaient surutilisés. Le fils trouvait que cela rendait la gestion très difficile. Or, la situation financière de l'entreprise ne permettait pas de réaliser un projet important. Les producteurs ont donc décidé de vendre du quota. Ils voulaient se positionner pour pouvoir réaliser un projet important dans cinq ans » (B. Paré).

Il y a un piège dans lequel il est facile de tomber quand vient le temps de définir des objectifs. « On confond souvent objectifs et moyens, prévient Michel Vaudreuil. Un producteur peut

se donner comme objectif d'avoir un troupeau de 200 vaches. Mais il devrait se demander pourquoi. Pour abaisser son coût de production? Pour avoir plus de temps libre? On sait qu'on a identifié l'objectif quand il n'y a plus de pourquoi. On est alors rendu à l'étape de se demander par quels moyens on pourra arriver à cela. Dans ce cas-ci, il y a peut-être moyen d'y arriver autrement qu'avec une grosse entreprise. »

Le conseiller souligne que les objectifs ne sont jamais coulés dans le béton. « Ils ont le mérite d'indiquer clairement la direction, dit-il, mais le contexte évolue et les gens changent eux aussi. On ne peut pas penser qu'on va suivre une ligne droite. »

## UNE PLEINE ADHÉSION ET UN ACCOMPAGNEMENT

Forts de leur expérience, Brigitte Paré et Michel Vaudreuil formulent deux conseils à ceux qui songeraient à réaliser une planification stratégique. Il faut d'abord s'assurer que toutes les personnes concernées sont vraiment intéressées par la chose. « Pour faire une planification stratégique, il faut que tous y adhèrent. Si l'un l'initie et que les autres suivent juste pour lui faire plaisir, ça risque de ne rien donner. Ça prend un investissement personnel de chacun », souligne M<sup>me</sup> Paré.

Leur deuxième conseil, c'est de faire appel à une personne de l'extérieur pour les appuyer dans leur planification. « Trois associés qui s'y prennent seuls arriveront-ils à parler librement, à s'ouvrir totalement? Ils arriveront peut-être à quelque chose. Ce sera mieux que de ne pas en faire, parce qu'au moins ils vont se parler. Mais ce ne sera pas aussi complet. Il y a aussi toute la partie technico-économique qui exige certaines compétences. La personne extérieure va animer la discussion, faire sortir les éléments pertinents et s'assurer de la cohérence des objectifs » (B. Paré).

« L'expérience est même plus profitable encore quand un conseiller en relations humaines et un autre en gestion agricole travaillent en équipe », enchaîne Michel Vaudreuil, en soulignant que les projets de planification stratégique peuvent être admissibles à une subvention du Réseau Agri-conseil. ■