



CHRONIQUE

Le leadership de la relève



SYNERACTION
MANAGEMENT

Transfert d'entreprise
Relève • Coaching
et conférences

syneraction.ca
514 578-3505

La relève multitâche*

leBulletin
des agriculteurs



Article rédigé par André Dumont

*À noter que cet article n'est pas complet. La version intégrale est publiée dans *Le Bulletin des agriculteurs*, édition juillet-août 2011.

« *J'ai toujours été portée vers l'entrepreneuriat* », affirme Marie-Claude Laflamme qui avait amorcé une carrière en pâtisserie avant de se lancer en agriculture. Au comptoir de la Ferme maraîchère Laflamme, au Marché public de Drummondville, les mêmes bons produits sont offerts : tomates, fraises, maïs sucré, haricots et autres légumes de champ. La clientèle aura peine à deviner un important changement : Marcel Laflamme a cédé sa place à sa fille Marie-Claude et son conjoint Sébastien Gérard (sur le couvert). Le couple est devenu propriétaire d'une portion de 30 hectares de la ferme familiale, à Saint-Damase. Le transfert s'est déroulé en douceur. « *C'est un vrai transfert*, dit Sébastien. *Le père de Marie-Claude a beaucoup d'expérience et il y a un véritable transfert de connaissances.* ». Amorcé en 2008, le transfert se mûrit déjà depuis un peu plus de cinq ans. En 2005, Sébastien a 28 ans et il abandonne une carrière en génie textile pour s'inscrire à l'ITA de Saint-Hyacinthe. Marie-Claude a 24 ans. Elle laisse le monde de la pâtisserie pour les bancs de la même école. « *J'ai toujours été attachée à la terre*, dit-elle. *Mon père voulait commencer à se retirer tranquillement et c'est nous qui l'avons approché avec notre projet de relève.* » Sébastien et Marie-Claude écoulent pratiquement toute leur production dans un marché public et deux kiosques champêtres. Leur histoire peut sembler simple, mais elle est parsemée d'obstacles et de nombreux défis restent à relever.

En production maraîchère, des mots comme quotas et assurance stabilisation des revenus sont absents des processus de transfert. On parle plutôt de mise en marché, prix, concurrence, innovation et gestion de personnel. « *Il n'y a rien d'acquis*, dit Sébastien Gérard. *Si on se dit : je vais le faire comme l'an dernier parce que ça s'est bien passé, on peut facilement échouer. Il faut être à l'affût de tout, tout le temps, en commençant par la météo et l'état des sols.* ».

Prendre la relève en production maraîchère n'est pas à la portée de tous. Aujourd'hui, les entreprises de la taille de la Ferme maraîchère Laflamme sont plutôt rares. La plupart des entreprises s'appuient sur des dizaines de travailleurs étrangers et tirent leurs revenus des prix du marché, sans filet de sécurité, au gré de la fluctuation du dollar canadien. À Saint-Michel, près de Saint-Rémi, Dany Rémillard a rejoint ses deux frères et son père dans l'entreprise familiale, Les Fermes R. R. & fils, qui produit principalement des carottes, mais aussi des oignons verts et des fines herbes. La division des tâches est bien établie : Dany gère le personnel, Éric s'occupe des champs et Dominique se consacre à la mise en marché, essentiellement en se rendant la nuit au Marché central de Montréal. « *Chacun sait ce qu'il a à faire* », dit Dany, reconnaissant qu'il y a toujours des ajustements à apporter. **Les trois frères ont d'ailleurs eu recours aux services de la conseillère en gestion de**

la relève Martine Deschamps pour mieux concilier leurs personnalités différentes, un exercice qui s'est avéré très bénéfique.

Mise en marché

Les maraîchers d'aujourd'hui doivent bien planifier leur production, être de bons vendeurs et connaître à fond le marché, affirme Pierre Desrosiers, coordonnateur du Guichet unique relève au Réseau Agriconseils Montérégie-Ouest. « *Contrairement aux grandes cultures, les produits maraîchers sont périssables. Si l'on exporte, il faut suivre de près les taux de change et la situation économique du pays importateur.* ». Le fonctionnement du Marché central est en soit un frein à la relève, soulignait le directeur général de l'Association des jardiniers maraîchers du Québec (AJMQ), André Plante, lors des conférences Perspectives 2011, en mai dernier. Combien de jeunes producteurs sont prêts à vivre la nuit tout l'été pour vendre leurs produits ? L'AJMQ réfléchit à une autre formule qui pourrait voir le jour avec le déménagement du Marché central. Chez Les Maraîchers Bec Sucré, à Saint-Isidore, on a décidé qu'en matière de mise en marché, il fallait prendre le taureau par les cornes. Avec l'intégration de quatre des six enfants de Marcel DesGroseilliers et Marie-France Lohé, l'entreprise devait augmenter ses parts de marché et diversifier ses sources de revenus.

Les légumes de champ de la famille DesGroseilliers (chou-fleur, melon, maïs sucré, laitues et brocoli) sont maintenant écoulés dans les trois grandes chaînes d'épicerie. L'entreprise familiale s'occupe aussi de la mise en marché de la production d'autres producteurs. Même avec de solides relations avec les chaînes, on a choisi cette année d'investir quelques marchés champêtres afin de réaliser de meilleures marges. « *Jusqu'en 2004-2005, nous exportions 70 % de notre production, raconte Denis DesGroseilliers, le deuxième des quatre fils. Aujourd'hui, avec le taux de change, c'est tombé à moins de 10 %. Nous avons dû nous retourner sur le marché local et maintenant, nous vendons même en Ontario et dans les Maritimes.* »

Main-d'œuvre

La relève en horticulture doit savoir gérer du personnel, qu'il s'agisse de Québécois ou de travailleurs étrangers. Pierre Desrosiers a pu observer que dans bien des cas, les aptitudes requises font partie du transfert de savoir des parents. « *Tous les quatre frères, nous sommes très à l'aise avec la main-d'œuvre, dit Denis DesGroseilliers. On tient ça de notre mère. Nous savons que pour que les travailleurs soient les plus productifs, ils doivent être satisfaits et bénéficier d'un certain confort.* ». Quand aucune relève n'est douée pour la gestion de la main-d'œuvre, il y a deux options : suivre de la formation ou embaucher un gestionnaire. Dans les deux cas, il faudra apprendre à planifier. « *La production maraîchère exige une très bonne planification, soutient Pierre Desrosiers. On ne veut ni se retrouver débordé, ni se retrouver avec 25 employés qui attendent.* »

Un sport extrême

Avec le dollar au-dessus de la parité, la concurrence de la Californie et les aléas de la météo, la production maraîchère est une activité risquée. Des pertes de 100 000 \$ à cause d'un mois de juillet trop pluvieux, il ne faudrait pas en subir tous les ans, confie Dany Rémillard. Ces dernières années, des dizaines de producteurs maraîchers ont abandonné la production. Souvent, il s'agit de producteurs très doués pour les travaux, mais qui n'avaient jamais complété de programme de formation. « *Celui qui est seulement 10 % moins performant que les autres se trouve à faire des pertes, jusqu'à ce qu'il arrête de produire* », explique Denis DesGroseilliers. Pour survivre et prospérer, Les Maraîchers Bec Sucré ont deux stratégies : se diversifier et innover. Le restaurant de l'érablière familiale sert des repas sans répit pendant le temps des sucres, un verger et des alcools du terroir sont en développement, et au chou-fleur s'est ajoutée une plus large gamme de légumes de champ. Depuis l'an dernier, neuf projets de recherche ont lieu à la ferme avec l'encadrement des agronomes du consortium PRISME. « *Les quatre dernières années ont été très difficiles pour tous les producteurs maraîchers au Québec, dit Denis DesGroseilliers. Nous avons beaucoup innové au champ, le rendement a augmenté et je suis convaincu qu'il y a encore un bon potentiel pour rendre nos productions plus performantes.* »