

Cogérer l'entreprise

« Je ne peux pas tout avoir et mes parents non plus, lance Sébastien Bélanger. Chacun doit faire des concessions pour permettre le transfert de la ferme. Aujourd'hui, la valeur marchande d'une ferme est souvent très élevée et c'est pratiquement impossible pour un jeune de payer le plein prix. Mais, en même temps, je veux être sûr que mes parents auront l'argent nécessaire pour prendre leur retraite. »

Sébastien Bélanger résume bien la situation qui existe dans la plupart des transferts familiaux. La valeur marchande des fermes, le prix qu'on pourrait obtenir lors de la vente, est souvent le double de sa valeur économique, c'est-à-dire les revenus qu'elle peut procurer. Les jeunes n'ont pas les moyens de payer le gros prix sans contracter une dette qui serait beaucoup trop lourde. Les parents ont travaillé toute leur vie et ils ont droit à une retraite confortable. Chaque partie doit donc faire son bout de chemin. « Si l'on veut qu'il y ait encore des fermes familiales, remarque Réjean Bélanger, le père de Sébastien, il faut faire des concessions. Pour moi, il est plus important d'avoir une continuité et que mes enfants prennent la relève. C'est ma grande fierté et je ne serais pas plus heureux si j'avais plus d'argent dans mes poches. »

En 1996, Sébastien Bélanger avait 21 ans quand ses parents lui ont cédé 20 % de l'entreprise familiale, la Ferme Réjean et Ginette Bélanger, à Plessisville. Les Bélanger venaient de procéder à l'agrandissement de leur maternité porcine et à la construction d'un deuxième bâtiment pour l'engraissement. « Mon père m'a intégré progressivement à la gestion de l'entreprise, explique Sébastien. Aujourd'hui, je peux dire que c'est moitié-moitié. On prend toujours les idées de tout le monde avant de prendre une décision. »

Une nouvelle production

Les Bélanger fonctionnent en cogestion. « Tout le monde a le droit de parler, même l'employé, Danny Marcoux, ajoute Réjean Bélanger. On s'entend toujours sur le travail à faire et personne ne dicte à l'autre ce qu'il doit faire. On se parle davantage avant de prendre les grandes décisions pour être sûr de savoir où l'on s'en va avec l'entreprise et que tout le monde est d'accord. »

En 1999, la ferme a diversifié ses activités en se lançant dans la production de canneberges, le coup de cœur de Sébastien et de sa conjointe, Christine Lamontagne. Celle-ci a d'abord travaillé pour un producteur de canneberges, le temps d'en



Sébastien Bélanger, de la Ferme familiale Réjean et Ginette Bélanger, à Plessisville

apprendre davantage sur cette culture. Incidemment, acquérir ainsi de l'expérience dans un domaine avant de démarrer une entreprise agricole est un des facteurs qui contribuent au succès. La Ferme Réjean et Ginette Bélanger a investi dans le démarrage de la production de canneberges, même si le père n'était pas très chaud à l'idée au départ. « Mais, en visitant des producteurs, raconte-t-il, j'ai constaté que ce secteur était intéressant. J'ai alors décidé d'épauler Sébastien et de le laisser aller dans cette direction. » L'entreprise familiale a ensuite ajouté deux érablières à sa production.

Dans la mi-cinquantaine, Ginette et Réjean Bélanger pensent à une retraite progressive. « Nous voulons continuer à travailler à la ferme tant que nous aurons la santé, mais pas autant qu'aujourd'hui. » Quant à Julie, l'unique fille de la maison, elle vient tout juste de décrocher un baccalauréat en enseignement. Les parents l'ont aidée financièrement tout au cours de ses études. « Nous sommes en train d'étudier les possibilités pour faire en sorte que tous les enfants reçoivent un traitement équitable. Nous pensons, entre autres, à une assurance vie dont Julie pourrait être bénéficiaire. » Pour le cadet, Stéphane, qui travaille à la ferme, tout dépendra des choix qu'il fera quant à son avenir dans le domaine.

Le point de vue d'une directrice de comptes :

L'ART D'APPRENDRE DES AUTRES

« À leurs débuts, Ginette et Réjean Bélanger ne connaissaient rien à la production porcine. Par contre, ils avaient à cœur la réussite de leur entreprise. Ils ont suivi les conseils judicieux de leur conseiller en production et ils ont obtenu les résultats espérés. Cette



Rachel Lebeau

volonté d'apprendre des autres, les Bélanger l'ont transmise à leur fils Sébastien. Ginette et Réjean Bélanger n'hésitent pas à consulter les personnes-ressources qui sauront répondre à leurs interrogations autant en production porcine que dans le domaine acéricole ou celui des canneberges. C'est une des clés de leur succès.

Comme partenaire financier de l'entreprise, les actionnaires nous consultent régulièrement avant la mise en place d'un projet. Ils évaluent toujours la rentabilité des projets à partir de données prudentes. C'est un autre facteur qui explique leur réussite. Le couple Bélanger ayant toujours été réaliste dans ses projets, leur entreprise était en très bonne position financière lors du transfert.

Outre la saine situation financière de l'entreprise, la communication entre les membres du groupe est un autre facteur important qui explique la réussite du transfert. Ce sont des gens très unis qui échangent beaucoup. Le transfert était pensé depuis longtemps. Il était évident que Sébastien voulait prendre la relève. Ils ont également une vision commune de l'entreprise. Je suis convaincue que le succès des entreprises de groupe réside dans le fait que les actionnaires partagent la même idée sur l'avenir de leur exploitation. »

Rachel Lebeau, agronome et directrice de comptes, Centre financier aux entreprises (CFE) Desjardins des Samares.