

# METTRE FIN À UNE ASSOCIATION SANS TOUT DÉTRUIRE

---

## **CONFÉRENCIER**

Denis Lévesque

## **COLLABORATEURS**

René Roy

Donald Michaud

Louise Rivard

## INTRODUCTION

Bonjour, je suis très heureux de m'adresser à vous aujourd'hui. On m'a demandé de venir partager mon expérience comme associé de la Ferme Lemidra inc. Tout d'abord précisons que cette entreprise laitière se situe à Mont-Carmel dans le comté de Kamouraska.

Ensuite mentionnons que celle-ci compte actuellement deux actionnaires : mon épouse Louise Rivard et moi-même. Nous sommes tous deux diplômés de l'ITA de La Pocatière. Trois garçons : Maxime, Jérôme et Félix complètent notre petite famille.

Vous vous demandez certainement quelle expérience peut bien avoir vécue un aussi jeune producteur agricole pour être invité comme conférencier au Symposium sur les Bovins laitiers ? Il y a quelques années, nous avons réalisé une association avec des personnes non apparentées : un autre couple de producteurs agricoles. Déjà de mettre en place une compagnie agricole comptant quatre actionnaires sans autres liens qu'une relation d'affaires n'est pas chose courante. On l'a fait, mais encore plus, on l'a défait. Il s'agit là d'un cheminement d'entreprise un peu particulier.

J'en entends déjà quelques-uns dire : « Ça ne pouvait pas marcher entre étrangers ! ». Ce n'est pas mon opinion et c'est un peu pour ça que l'idée de raconter mon expérience me semble intéressante.

## LA FERME LEMIDRA INC.

Mais avant d'aller plus loin, il convient de vous présenter notre entreprise et notre cheminement vers cette association. Louise et moi avons acquis la ferme de mes parents en 1989. Au fil des mois qui suivirent nous avons fait l'analyse des résultats obtenus. Ici, le syndicat de gestion et ses outils ont été fort utiles. Le tableau 1 vous présente notre entreprise à trois époques différentes de sa vie.

Voici les conclusions de l'analyse que nous avons faite de l'entreprise l'année précédant notre association :

- il manquait d'actifs productifs (troupeau et quota) pour utiliser efficacement les structures existantes. Mon père venait de construire une vacherie pouvant accueillir 56 vaches et leur remplacement mais le troupeau en comptait moins de 40;
- les champs et la machinerie pouvaient eux aussi supporter une production plus importante;
- l'embauche de la main-d'œuvre se faisait sur une base saisonnière, ce qui entraînait un fort taux de

Tableau 1. La ferme Lemidra inc. à trois époques différentes

	Unité	Avant l'association	À la fin de l'association	Aujourd'hui (30 septembre 1996)
<b>Nbre vaches</b>	tête	38	48	48
<b>Quota total</b>	kg gras/jour	23,2	36,9	39
<b>Superficie cultivée</b>	ha	85	85	96
<b>UTP propriétaires</b>	UTP	1,0	2,4	2,0
<b>UTP employé</b>	UTP	0,4	0,1	0,4
<b>Valeur totale</b>	\$	573,000	932,000	1,071,000
<b>Lait/vache</b>	litre	6,389	8,094	8,348
<b>Lait/kg de concentré</b>	litre	2,91	2,71	2,95
<b>Charges avant salaire, intérêts et amortissements</b>	% du produit brut	57 %	55 %	51 %

roulement chez les employés d'une année à l'autre. De plus, l'hiver nous rendait captifs de l'entreprise;

- les enfants étant très jeunes, ils nécessitaient plus d'attention de notre part et ne pouvaient nous soutenir dans les travaux de la ferme.

## LES OBJECTIFS

Si les constatations étaient claires, il fallait quand même les situer par rapport à nos objectifs. On peut les regrouper ainsi :

Au plan personnel : relever le défi d'être entrepreneur agricole et maintenir notre contrôle sur les décisions.

Nous impliquer dans notre milieu.

Au plan familial : à court terme, avoir plus de temps pour s'occuper de nos enfants (loisirs).

à long terme, leur offrir une perspective d'avenir en agriculture (transfert).

Au plan de l'entreprise : améliorer la rentabilité en travaillant sur nos points faibles.

C'est à partir de là qu'on a défini les diverses alternatives retenues pour étude :

- investir dans l'équipement et la transformation du bâtiment afin de diminuer la charge de travail. Par

exemple : stabulation libre pour les sujets de remplacement, robot, etc. Comme la structure de l'entreprise était sous-utilisée, l'idée d'en ajouter ne nous souriait pas beaucoup;

- utiliser l'espace vide pour diversifier notre production.

Notre expertise était essentiellement laitière et notre disponibilité faible. De plus, il aurait probablement fallu investir un peu sur la structure, ce qui nous répugnait;

- faire l'acquisition de quota et de vaches pour remplir les espaces vides. Nous pouvions en profiter pour embaucher à l'année. Comme nous venions d'acquiescer la ferme, la dette n'était pas négligeable. L'idée d'un l'employé permanent nous souriait, mais celui-ci ne partagerait pas le risque financier;
- s'associer avec une autre entreprise laitière avec comme objectif d'augmenter le volume de production tout en profitant des structures déjà en place.

La venue de partenaires nous permettait de partager le risque financier (apports des associés) tout en envisageant plus facilement le partage des responsabilités aussi bien que le partage des tâches. Nous étions ouverts à cette idée plutôt originale. Intéressés certes, mais pas à n'importe quel prix : nous recherchions une bonne complémentarité entre les individus qui devaient composer cette association.

Après analyse, l'hypothèse de l'association nous est apparue comme une voie très intéressante à approfondir. L'idée de travailler avec des gens impliqués dans l'entreprise, même si elle nous faisait craindre une certaine perte de pouvoir, nous souriait assez. La motivation d'un propriétaire est généralement plus grande que celle d'un simple employé. Voilà pour les principes, passons maintenant au concret.

Nous sommes alors entrés en contact, par l'entremise de nos conseillers en gestion respectifs, avec une autre entreprise en phase d'établissement qui se voyait confrontée à des problèmes de démarrage. Dans son cas, tout ce que nous avions en trop lui faisait cruellement défaut : bâtiments désuets, machinerie et équipements à renouveler et fonds de terre à améliorer. Il fallait faire tout ça en plus d'acheter la ferme et en augmenter le niveau de production. Beaucoup de travail et de risques financiers en perspective. Nos deux entreprises, mêmes si elles étaient situées à plusieurs kilomètres de distance, présentaient une grande complémentarité. Qu'en était-il des individus ?

---

## L'ASSOCIATION

---

Après quelques rencontres, il nous est apparu que les goûts de chacun se combineraient bien ensemble. Nos partenaires pressentis, Martin et France, entre-

voyaient avec enthousiasme l'exploitation commune. Notons cependant que les discussions portant sur les objectifs de chacun ont toujours été compliquées. Je parle de la difficulté d'exprimer des objectifs clairs chez nos partenaires. Lui nous exposait davantage de préoccupations au niveau de l'entreprise (haute production, sujets de qualité, rentabilité de la production, etc.) que des préoccupations personnelles ou familiales. Quant à sa conjointe, d'un caractère plutôt effacé, elle semblait s'en remettre à lui pour ces choses là. Les conseillers en gestion, Louise et moi leur avons alors précisé que les objectifs des individus avaient énormément d'importance dans un projet d'association. Les perspectives économiques peuvent bien être alléchantes, si les individus impliqués ne sont pas à l'aise dans le fonctionnement proposé, ça ne sert à rien d'aller plus loin.

Pour s'assurer que le résultat de l'association avec nos nouveaux partenaires respecterait nos objectifs à Louise et à moi, nous avons pris bien soin de leur expliquer. Nous ne sommes pas revenus sur leurs objectifs personnels et familiaux : il leur semblait encore difficile de les exprimer et nous avons pensé que cela ne nous concernait pas réellement. En fait, nous avons commis une grosse erreur : si les objectifs personnels ne sont pas de notre ressort, ils ont quand même une grande influence sur notre projet commun d'entreprise. Ce n'était pas à nous de les fixer mais il nous appartenait de nous assurer que nos partenaires en tiendraient compte dans nos discussions. Par la suite, toutes nos démarches (contrats, conventions d'actionnaires, etc.) viendraient garantir le respect de ces objectifs.

Dès le départ, la bonne volonté de chaque partenaire était évidente mais nous trouvions quand même important de nous prémunir contre les mésententes possibles. Les rôles et responsabilités de chacun ont été établis en fonction des intérêts et des compétences. Le troupeau fut pris en charge par Martin, la régie des champs et la main-d'oeuvre par Louise tandis que je me réservais la comptabilité, les travaux des champs et l'administration générale de la ferme. Quant à France elle nous donnait un coup de main durant la grosse saison. Malgré cette division en secteurs de responsabilité, la loi du consensus a toujours prévalu dans la prise de décision. On a aussi défini deux règles en cas de conflit : autant que possible ne jamais laisser traîner les choses et ne jamais prendre de décisions précipitées. En d'autres mots : identifier les problèmes rapidement mais s'accorder le temps nécessaire à la réflexion et à la consultation avant d'arrêter une solution. Notre convention d'actionnaires est venue compléter notre démarche : en cas de décès ou d'impasse, une solution était déjà toute planifiée. D'ailleurs mieux vaut prévoir le pire lorsque ça va bien tout en sachant que lors des conflits, on ne partage plus nécessairement les mêmes buts et que les comportements irrationnels sont fréquents. Nous sommes humains et les situations de crise sont rarement propices aux réflexions posées.

La fusion de nos deux entreprises a fait passer le quota détenu de 9 200 à 13 500 kg de matière grasse. Le reste des actifs de l'entreprise « intégrée » a été liquidé. Nous avons formé une compagnie et des actions privilégiées ont été émises pour tenir compte des apports très différents de chacun des partenaires. Les actions ordinaires, ainsi limitées à une valeur d'émission minimale, ont été réparties de façon à partager le contrôle de l'entreprise entre les quatre partenaires (20 %-20 %-19 %-41 %). Notre objectif de conserver le contrôle de l'entreprise et d'en assurer le transfert à nos enfants était garanti par les 60 % d'actions votantes détenues par notre couple. Cette répartition, même si elle avait été bien expliquée et acceptée au départ, a contribué à la remise en question de nos partenaires.

---

## LA RUPTURE

---

Notre association aura duré quatre ans. Les performances techniques et financières de l'entreprise se sont améliorées dès le début, les chiffres du tableau 1 le démontrent clairement. Malgré cela, on a commencé à sentir quelques frictions à la fin de la seconde année. Que se passait-il donc ? En fait peu de choses et à la fois beaucoup. Nos partenaires avaient de la difficulté à bien « prendre » leur place. Jusqu'à un certain point c'était normal et même prévisible : ils venaient d'un autre milieu, d'une autre entreprise et leur « greffage » impliquait un temps minimum pour se sentir à l'aise. Cependant, les objectifs flous du début se sont éclaircis : lui avait besoin de plus de reconnaissance que ce que la formule lui avait accordé jusque-là et elle était mal à l'aise avec les relations interpersonnelles qu'implique une association. Là-dessus, Louise et moi aurions peut-être pu faire encore plus d'efforts, mais je pense que c'est avant tout à eux qu'il appartenait de s'affirmer.

En fait ce que l'on vivait c'était une crise de croissance assez banale. Dans ces moments là, on se replie sur ses objectifs de départ afin de se réajuster et de passer au travers. C'est ici que se retrouve le cœur du problème : les objectifs personnels et familiaux de nos associés non précisés au départ nous rattrapaient.

La coexploitation a des exigences pas toujours faciles à vivre. L'enthousiasme créé par les possibilités qu'offrent les équipements, les troupeaux, les sols et les bâtiments modernes s'estompe lentement et fait place à l'obligation quotidienne d'opérer en groupe. Les petites frustrations se sont accumulées chez nos partenaires. Est-ce l'influence d'un milieu septique ou simplement l'effet de problèmes personnels qui ont fait que le tout a dégénéré en conflit dont le point culminant est ressorti à la troisième année ? Je fais une petite parenthèse pour expliquer ce que j'entends par milieu septique : une expérience peu orthodoxe

comme la nôtre soulève facilement les commentaires négatifs dans un milieu aussi conservateur que le monde agricole. Ainsi vous êtes souvent confrontés à des remarques du genre : « T'es sûr que tu te fais pas avoir ? » ou « l'actionnaire minoritaire est au service du majoritaire... ». Il faut être solide et savoir où on va pour qu'à la longue, cela ne sème pas le doute dans l'esprit.

Pour revenir à notre problème, disons simplement que l'intérêt de nos partenaires dans l'entreprise paraissait disparu : le travail leur semblait pesant et les relations avec nous difficiles. Nous étions très loin de notre rêve du départ. Nous avons alors décidé, d'un commun accord, de poursuivre la coexploitation tout en allant chercher à l'extérieur l'aide nécessaire pour corriger la situation. Nous nous sommes donné du temps pour remettre les pendules à l'heure. À ce moment, j'ai cru bon de contacter nos créanciers, c'est-à-dire le conseiller de la Société de financement agricole et le directeur de la Caisse populaire, pour les informer de la situation. Je tenais simplement à maintenir le climat de confiance qui existait. Ils savaient dès lors que si un rachat d'actions devenait nécessaire, cela serait le résultat d'une décision mûrie et non d'un coup de tête.

Un an s'est écoulé, mais il devenait évident que les correctifs mis en place ne suffisaient pas. Nos relations, malgré des efforts indéniables de la part de Martin, ne réussissaient pas à se rétablir au niveau acceptable. Nous sentions encore le stress causé par des problèmes non réglés chez nos partenaires et cela affectait leur comportement face à l'entreprise. Au-delà des résultats financiers, il faut que les partenaires éprouvent du plaisir à travailler ensemble. Après en avoir discuté, nous en sommes venus à la conclusion qu'il valait mieux se séparer. Comme la convention d'actionnaires le prévoyait, nous avons procédé au rachat des actions de l'autre couple. Cette fameuse convention a certainement facilité notre prise de décision : nous connaissions le scénario en pareil cas et nous n'avons pas laissé pourrir la situation jusqu'à ce qu'elle devienne intenable.

---

## SI C'ÉTAIT À REFAIRE ?

---

En guise de conclusion, on pourrait poser la question : « Et si c'était à refaire ? »

D'emblée, même si notre association s'est terminée abruptement, je crois encore à la formule. Sans être une réussite, notre expérience a été positive. Le bout de chemin que nous avons fait ensemble a été très formateur et heureusement nous nous sommes laissés à temps. Nos ex-partenaires savent mieux ce qu'ils recherchent aujourd'hui. Leurs années de coexploitation leur ont permis d'amasser un capital non négligeable qui pourra leur être utile pour réaliser leurs projets. Quant à nous, nous connaissons bien

l'importance de s'assurer que les objectifs personnels et familiaux de toutes les personnes impliquées dans l'entreprise sont compatibles avec les objectifs communs de l'exploitation.

Au plan financier, l'entreprise a maintenu une bonne santé. Les actifs ont été acquis à un coût représentatif du marché de l'époque. L'investissement en capital et en temps de nos partenaires nous aura permis de minimiser le niveau de risque financier durant la période de croissance de l'entreprise couverte par notre coexploitation.

Sur le plan humain, l'expérience nous enseigne aussi « qu'avoir du vécu » constitue un atout important dans ce type d'association : une certaine maturité personnelle et familiale assure des chances de réussite plus grandes.

Si c'était à refaire, il faudrait accorder plus d'importance à un élément souvent négligé : qu'est-ce qui arriverait si un membre de notre groupe devenait invalide ? Comment concilier nos objectifs à long terme avec cette situation ?

Si c'était à refaire, le « plan d'évacuation » ou si vous préférez, la convention d'actionnaires, occuperait encore toute la place qu'elle mérite dans nos discussions. A quoi bon traîner inutilement une situation qui dégénère au risque de briser des individus et leur entreprise ?

---

## OÙ EN SOMMES-NOUS AUJOURD'HUI ?

---

Où en est notre entreprise aujourd'hui ? Comme la productivité du troupeau s'est beaucoup améliorée durant ces années, on se retrouve avec encore presque autant de places vides dans l'étable qu'avant l'association.

La main-d'oeuvre familiale n'étant pas plus disponible qu'avant, c'est grâce à l'embauche d'une personne travaillant à la maison que Louise a réussi à se libérer pour travailler sur la ferme.

Nos objectifs personnels n'ont pas changé depuis le départ sauf qu'avec l'association, nous avons su ce que c'était de disposer de plus de temps pour la famille. Depuis, la qualité de vie en a pris un coup. Nous avons cheminé et sommes rendus à l'étape d'augmenter à nouveau le volume de production pour, entre autres, justifier l'embauche d'un vacher à plein temps ainsi que de l'aide occasionnelle. Le dossier main-d'oeuvre agricole nous occupe beaucoup par les temps qui courent et n'allez pas croire qu'on n'y retrouve pas d'embûches. Embauche plutôt qu'association, vous demandez-vous ? C'est avant tout une question d'opportunité. Ayant déjà une expérience à notre actif, nous sommes désormais très exigeants en matière d'association !

