

REPORTAGE

Martin Archambault, rédacteur en chef | *Porc Québec*, Éleveurs de porcs du Québec marchambault@upa.qc.ca


Ferme Roger Santerre

La communication à la base d'un bon transfert d'entreprise familiale

Après avoir acquis 20 pour cent des parts de l'entreprise familiale porcine en 2001, Julien Santerre, 38 ans, s'est finalement porté acquéreur de toute l'entreprise de type naisseur-finiisseur en janvier 2014. Près d'un an plus tard, il ne regrette nullement son choix, bien au contraire. Lui et ses parents reconnaissent toutefois qu'au-delà du financement, l'établissement de la relève passe surtout par un bon dialogue. Secrets d'un transfert de ferme réussi.

Anne-Marie et Roger Santerre devant la maison d'origine de la ferme.





« ...il est normal que nos enfants, d'une autre génération, ne voient pas tout du même œil »

- Roger Santerre

Unique propriétaire depuis un an, Julien Santerre doit déjà penser à l'avenir, notamment à la rénovation des bâtiments probables pour se conformer aux nouvelles règles de bien-être animal.

Élevé sur la ferme familiale à Notre-Dame-de-Stanbridge, Julien Santerre a toujours donné un coup de main à ses parents, Roger et Anne-Marie Santerre, qui ont démarré l'entreprise porcine en 1976. Tout en aidant ses parents, il a complété des études en agronomie, puis travaillé comme agronome dans le domaine de la nutrition. Il n'a pas arrêté pour autant de prêter main-forte à ses parents sur la ferme familiale jusqu'au jour où ses parents ont décidé de lui céder des parts, en 2001, ainsi qu'à son frère, Mario, qui est malheureusement décédé d'un cancer en 2005.

Les Santerre ont continué de besogner à la dure pour réaliser la passation des pouvoirs totale à Julien à la tête de l'entreprise naisseur-finiisseur, une entreprise de 250 truies et 2 500 porcs à l'engraissement. « Nous nous entendions bien, mais notre vision n'était pas toujours la même. C'est normal. Nous ne voulions pas aller nécessairement au même rythme. Il vient un

temps où il est préférable de procéder au transfert », se rappelle Julien Santerre, jeune père de trois enfants âgés de 3, 6 et 8 ans, qu'il élève avec son épouse, Annie Ridorossi. Sa femme, bien qu'elle travaille à l'extérieur, lui donne également un coup de main à la ferme.

Pas facile le transfert

Même son de cloche des parents. Ils se souviennent que la période de transfert, particulièrement la période de planification, a été ardue. « C'est difficile de s'entendre sur tous les points. Nous voulons faire part de nos idées pour être certains que tout ira bien, mais en même temps, il est normal que nos enfants, d'une autre génération, ne voient pas tout du même œil », témoigne Roger Santerre. Selon les Santerre, les éléments de base pour assurer la réussite du transfert d'entreprise repose sur l'écoute et la communication. « Il faut d'abord s'entendre. Ça peut paraître simple, dit comme cela,

mais ce n'est pas évident. Il faut établir une dynamique, ajuster notre vision et faire en sorte que tout le monde y gagne », ajoute Mme Santerre.

Expérimenter de nouvelles pratiques

« Julien avait sa façon de voir les choses. Il voulait expérimenter de nouvelles pratiques comme vendre des porcs par contrat différé via le système de gestion du risque du marché du Service de la mise en marché des Éleveurs de porcs. Une pratique que je n'aurais peut-être pas été porté à utiliser. Il a aussi instauré l'élevage en bande aux quatre semaines non sans avoir expérimenté l'élevage en bande chaque semaine, puis aux deux semaines. Il a fallu faire de la place. Cette pratique prend de l'espace », souligne son père, tout en reconnaissant l'utilité de cette pratique qui permet de couper le cycle des maladies en dépit de la bonne planification qu'elle nécessite.





Julien Santerre peut encore compter sur l'aide de sa mère, Anne-Marie, qui lui donne un coup de main pour la comptabilité de l'entreprise.

Après s'être entendus, les Santerre précisent qu'il faut élaborer un plan de transfert qui fixera notamment le financement et attribuera les revenus de retraite aux parents. « Le plan repose sommairement sur deux grands éléments : un plan de retraite aux parents et l'analyse de la capacité de remboursement de l'entreprise. Il s'agit de s'entendre sur les montants et de garantir une sécurité financière à ceux qui se retirent en fonction de la capacité des revenus de l'entreprise », résume Julien Santerre. La famille Santerre s'était d'ailleurs fait conseiller par le centre régional d'établissement en agriculture de leur région. « Un plan avec un échéancier sur quatre ans a été établi », souligne Julien Santerre.

Transfert ne veut pas dire retrait

Aujourd'hui, le transfert est réalisé, mais cela n'est pas une raison pour les parents de se retirer complètement. Au contraire, l'aide est toujours la bienvenue voire essentielle. « Pourquoi partir tout de suite? Parce ce que

nous avons transféré les acquis? Je pense que l'aide que les parents peuvent apporter est primordiale. Même si votre relève prend les décisions sur le plan de l'exploitation de la ferme et de la production, nous lui venons grandement en aide encore sur le plan administratif », fait valoir Mme Santerre.

Financièrement, Julien Santerre a aussi pu compter sur une prime à l'établissement, mais pour les Santerre, un transfert d'entreprise, au-delà des fonds, du financement et de l'investissement, passe par la bonne entente, une bonne planification de la gestion, des programmes de sécurité du revenu et surtout sur la détermination et sur une certaine dose d'intuition.

« Quand tu es convaincu, ça aide, témoigne Roger Santerre. Il faut que tu te retrousses les manches et que tu pousses les projets auxquels tu crois. Bien sûr, des programmes de sécurité du revenu, comme l'ASRA, doivent venir t'aider dans les périodes creuses du marché pour que tout entrepreneur puisse compter sur un environnement d'affaires sûr. »

De camionneur à éleveur de porcs

Roger et Anne-Marie Santerre ont tout bâti ensemble. Ils sont partis de zéro. Roger Santerre était camionneur quand il a acheté la ferme avec sa femme. Il connaissait tout de même la production, lui, qui avait été élevé sur une ferme et vu sa mère élever des porcs.

Quand ils se sont lancés en production porcine, les Santerre avaient une maternité de 150 truies logées dans un seul bâtiment de ferme. Leur entreprise est restée de type naisseur jusqu'en 1995, soit pendant près de 20 ans, après quoi, par des investissements, à toutes fins utiles aux deux ans, ils ont fait de leur entreprise une entreprise naisseur-finiisseur.

Ils ont ajouté des planchers en lattes, des cages de mise-bas, des fosses, des mélangeurs à moulée, de plus gros silos et ils sont passés de la ventilation dite naturelle à l'époque, à la ventilation conventionnelle. Ils ont bien sûr construit d'autres bâtiments à titre de pouponnière et d'engraissement. Le dernier ajout, initiative de Julien, est le système d'alimentation des truies par ordinateur, Gestal, un système qu'il a décidé d'installer en 2011, pendant une période de vaches maigres en production porcine.



Julien Santerre produit 2 500 porcs à l'engraissement. Derrière, on peut voir une partie des distributeurs d'alimentation automatique gérés par ordinateur, pour se conformer aux nouvelles règles de bien-être animal.



« Je ne l'ai jamais regretté. C'est vraiment efficace. Les truies reçoivent la quantité qui leur faut, toujours au même moment. Je peux suivre facilement leur alimentation et assurer un suivi auprès de ceux qui ne s'alimentent pas suffisamment. Les truies ont un meilleur état de chair. Depuis que je peux compter sur ce système, j'ai augmenté ma productivité », a-t-il constaté.



Vue d'ensemble de la ferme aujourd'hui avec tous les agrandissements. À l'achat, en 1976, il n'y avait que la maison rouge et le bâtiment blanc au centre.

Tout analyser

Pour Julien Santerre, il ne faut pas qu'analyser les pratiques de production en tant que telles, mais aussi tout ce qui peut permettre des économies à l'entreprise. « Il n'y a pas seulement la production, il y aussi les achats. Analyser et acheter au bon moment les intrants sont des aspects aussi importants à considérer pour diminuer le coût de production », donne-t-il en exemple.

« Un transfert efficace et efficient repose sur le travail et la collaboration de toutes les générations en cause, même si au bout du compte, c'est moi qui prend les décisions. C'est en comptant sur l'expérience des uns, de mes parents en l'occurrence, et en me fiant à celle d'autres conseillers, mon vétérinaire, ma conseillère en gestion, entre autres choses, que je peux prendre les meilleures décisions et les assumer par la suite », indique Julien Santerre.

« Nous sommes bien fiers de sa réalisation et de voir comment se développe notre entreprise. Après plus de 30 ans, nous avons une entreprise saine financièrement, mais c'est parce que nous avons eu de l'aide et que tout le monde y a mis des efforts », fait valoir Anne-Marie Santerre.



Julien et ses parents, Anne-Marie et Roger Santerre, devant la plus récente maison construite quelques années après l'achat de la ferme et maintenant occupée par Julien, sa femme et ses trois enfants.