



TÉMOIGNAGE D'UN SPÉCIALISTE

# Pour réussir une diversification

- Un jour ou l'autre, bon nombre de producteurs se retrouvent confrontés à un choix : se diversifier ou pas? Puisqu'un entrepreneur averti en vaut deux, voici les conseils d'un spécialiste pour réussir son projet de diversification.



Le facteur le plus déterminant dans le succès d'un projet de diversification, c'est la personne elle-même, a pu constater Jacques DeBlois au fil des ans.

Un producteur peut avoir plusieurs raisons de diversifier son exploitation laitière. Pour assurer l'avenir de sa relève, par exemple, comme l'ont fait Lorraine Mondou et Michel Robert (voir le reportage, p. 7). Ou pour hausser ses revenus. Ou encore pour saisir une occasion trop belle pour être ratée.

Bon nombre de producteurs décident effectivement de faire le saut. « J'ai régulièrement des dossiers de diversification », confirme le conseiller financier Jacques DeBlois. Celui-ci occupe le poste de directeur principal des relations d'affaires au bureau de Sherbrooke de Financement agricole Canada.

Comment maximiser ses chances de réussite dans un tel projet? Fort de 20 ans d'expérience en financement, Jacques DeBlois distingue clairement les facteurs sur lesquels s'appuie généralement une réussite.

« Le facteur le plus important, lance-t-il d'entrée de jeu, c'est la personne elle-même. Ce sont les compétences qu'elle possède de même que la connaissance qu'elle a de ses forces et de ses faiblesses. Ça passe même avant la nature du projet de diversification! »

« Si un producteur, ou une productrice, veut acheter un bâtiment commercial dans le village et qu'il est solide en gestion financière, qu'il a des compétences techniques et qu'il possède un bon esprit d'entrepreneuriat, on a les ingrédients de base d'un succès », résume-t-il.

Il ajoute : « Si la personne n'a pas toutes ces qualités, mais qu'elle est consciente de ses faiblesses et qu'elle va se chercher un appui qui compensera, la base sera quand même solide ».

Le second facteur est, comme on pouvait s'y attendre, la nature du projet. Il va de soi que tous les projets ne se valent pas. « Un bon producteur peut m'arriver avec une mauvaise idée, et vice-versa, déclare le conseiller financier. Si l'idée est mauvaise, il en

PHOTOS : ANDRÉ PIETTE



aura pris conscience après une demi-heure de conversation. »

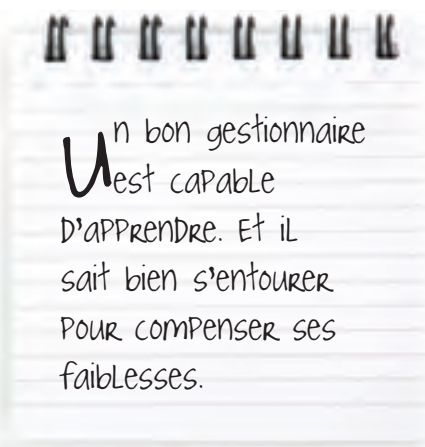
### TROIS TYPES DE DIVERSIFICATION

Si le promoteur est solide et que son idée apparaît prometteuse, quelles sont ses chances de réussite? Quand il passe en revue les dossiers qu'il a traités au fil des ans, Jacques DeBlois observe que leur niveau de risque dépend étroitement du type de diversification en jeu, à savoir l'horizontale, la verticale et la hors agriculture.

« Les projets de diversification horizontale ont un taux de succès élevé », rapporte-t-il. Les projets qui lui sont le plus souvent soumis sont par exemple l'achat d'une érablière, d'un quota depondeuses, d'une porcherie ou encore de terres en vue d'y pratiquer de grandes cultures tout en réalisant des travaux à forfait.

« Ce sont généralement des projets qui exigent des investissements majeurs, décrit le conseiller. Le producteur possède toutefois de solides compétences et son réseau de conseillers demeure lui aussi compétent dans le nouveau secteur d'activité. J'ajouterais que ce sont pour la plupart des projets qui se caractérisent par une mise en marché assez simple, ce qui en améliore les chances de succès. »

De leur côté, les projets de diversification verticale, tels un abattoir, une



fromagerie ou une meunerie, affichent un taux de succès moins élevé. Selon Jacques DeBlois: « Dans ce genre de projet, le promoteur possède moins de compétences. De plus, il se retrouve souvent avec de nouveaux partenaires, des gens qu'il connaît moins bien et avec lesquels il est moins habitué à travailler. »

Enfin, quand il s'agit d'une diversification hors agriculture, le taux de succès chute. « En moyenne, les chances de succès sont plutôt faibles, constate-t-il. Quand il s'agit d'investir dans un immeuble commercial ou dans un bloc à appartements, ça va assez bien. Mais c'est moins rose pour ce qui est des restaurants, des bars, des stations d'essence, des boutiques, des garages de mécanique ou des dépanneurs. »

« Dans ce genre de projet, explique-t-il, le producteur a beaucoup à apprendre. C'est le cas aussi pour moi, son conseiller financier, et pour tous les autres conseillers avec qui il travaille d'habitude. »

« Mais certains réussissent, poursuit-il. Un bon gestionnaire est capable d'apprendre. Et il sait bien s'entourer pour compenser ses faiblesses. Je me souviens d'un client qui voulait acquérir une station-service avec dépanneur. Au départ, j'étais nerveux! Il débordait déjà de travail et il n'était pas particulièrement habile pour gérer des ressources humaines. Il ne possédait pas d'aptitude particulière pour gérer ce genre de commerce. Par contre, c'était un bon gestionnaire qui connaissait ses limites, et il a su s'entourer. Il a engagé un gérant expérimenté dont le contrat comprenait une clause stipulant qu'il pourrait obtenir des parts dans l'entreprise si elle atteignait ses objectifs financiers. »

### TROIS CONSEILS

À l'intention des producteurs et des productrices qui caressent un projet de diversification, Jacques DeBlois formule trois recommandations. D'abord, s'assurer de la motivation de leurs partenaires: « Qu'est-ce qui arrivera si tout à coup, ça ne l'intéresse plus, le partenaire avec qui on s'est embarqué dans ce projet? La plus grande force d'un projet, ce sont les individus, lance-t-il. Sa plus grande faiblesse, c'est leur départ. »

Sa deuxième recommandation: s'assurer d'avoir les reins suffisamment solides sur le plan financier. « La majorité des promoteurs sous-estiment le délai avant d'atteindre la rentabilité, rapporte-t-il. Il faut posséder beaucoup de fonds de roulement, en particulier s'il y a du développement de marché à faire. »

Troisièmement, le conseiller financier suggère aux producteurs d'évaluer prudemment le temps qu'ils devront consacrer au projet de diversification. « Un projet de ce genre demande en général beaucoup de temps, dit-il. Il y aura par exemple de nombreuses réunions. Il ne faudrait pas que le développement de la nouvelle entreprise mène à une négligence de l'entreprise existante. » ■