

# Virginie Lepage : la chef d'orchestre



Entourée de ses parents fondateurs, de son frère et de sa sœur, Virginie Lepage a une main à la barre de la ferme Olofée, l'entreprise qui produit le gruau des Québécois. La jeune entrepreneure fait face à de nombreux défis, dont le besoin criant de main-d'œuvre en région.

PAR NICOLAS MESLY



**D**ans son bureau du nouveau quartier général de la Ferme Olofee, située à Saint-Félicien, le téléphone ne déroutait pas. L'appareil vissé à l'oreille, Virginie Lepage répond à son interlocuteur en consultant son écran d'ordinateur. Puis, elle raccroche en s'excusant : « Je n'ai pas beaucoup de temps à vous accorder ce matin, un de nos employés est malade, je dois le remplacer à l'usine ».

L'entreprise compte 30 employés et l'usine de transformation d'avoine à consommation humaine et animale génère 80 % des ventes. Bardée d'un certificat en administration de l'Université du Québec à Chicoutimi obtenu en 2001, la jeune femme n'a jamais laissé le travail à la ferme, à l'exception d'une période de trois mois, pour faire un certificat en langue anglaise à l'Université Queen's, en Ontario. Un prérequis obligatoire pour quiconque veut se frayer un chemin en affaires.

Elle prend la relève de l'entreprise en 2014 avec son frère, Raphael, directeur production végétale, et sa sœur, Rose-Alice, directrice qualité. (Au moment de ce reportage, celle-ci était absente). Les trois enfants détiennent 60 % de la compagnie, et les parents, Bernard et Bergerette Lepage, en possèdent toujours 40 %. Aujourd'hui directrice générale adjointe de la Ferme Olofee, Virginie Lepage voit entre autres aux ventes, aux relations avec les fournisseurs et aux finances de l'entreprise, dont le chiffre d'affaires est passé de 2M\$ en 2000 à 9M\$ en 2017-2018.

Je ne reverrai Virginie qu'en après-midi. Elle m'a laissé entre bonnes mains, son père, Bernard, 63 ans, est directeur général de l'entreprise. L'origine du nom de la Ferme Olofee, trouvée par sa conjointe, Bergerette, veut dire « la remontée du vent grâce à la vitesse acquise », explique-t-il. Le couple s'est d'abord lancé dans l'élevage laitier en 1974 pour bifurquer dans les grandes cultures dans les années 1980. Une question taraude l'entrepreneur à l'époque : pourquoi la compagnie Quaker vient-elle s'approvisionner en avoine à Saint-Félicien ? Cette céréale pousse depuis la colonisation et, si elle est d'excellente qualité, c'est à cause du climat du lac, dont la photopériode et les nuits froides, constate-t-il. Un projet germe alors dans l'esprit de celui qui a été président des cultures commerciales



Le téléphone ne déroutait pas dans le bureau de Virginie Lepage.

du Saguenay-Lac-Saint-Jean (1985-1996) : monter une filière de production et de transformation d'avoine au Lac.

### La chute du mur de Berlin

Bernard Lepage se lance dans la production de semences certifiées et développe même deux variétés d'avoine – Gloria et Tango – avec le concours d'un ex-chercheur d'Agriculture et agroalimentaire Canada, Arthur McElroy. À la même époque, des investisseurs allemands et québécois envisagent de monter une usine d'avoine à consommation humaine dans le sud de Montréal, et dont la production serait exportée en Europe, un projet de 7M\$, raconte-t-il. Toutefois, le projet tombe en même temps que le mur de Berlin (1989), parce que les investisseurs lorgnent du côté de l'Allemagne de l'Est maintenant annexée. « Je me suis dit : pourquoi ne construit-on pas une usine pour alimenter les Québécois », poursuit Bernard Lepage.



Serge Bouchard veille au contrôle de qualité. Dans 250 g de flocons prélevés par 1000 kg, on ne peut pas retrouver plus de six impuretés (amandes). Autrement le produit est rétrogradé pour l'alimentation animale.



Raphael Lepage, directeur production végétale, vérifie si le chanvre peut être récolté.

C'est ainsi que l'entrepreneur bâtit une usine de transformation d'avoine pour consommation humaine au début des années 2000, un investissement de 1,5M\$. Si le risque financier est grand, le défi technologique l'est tout autant. Une fois récoltée, l'avoine doit être décortiquée. Débarrassée de son écale, l'amande ne peut être laissée nue car elle s'oxyde, un peu comme une pomme pelée. Il faut rapidement écraser le grain avec un traitement de chaleur humide pour neutraliser cette oxydation et fabriquer un beau flocon. C'est en trafiquant une « floconneuse » d'occasion importée de Californie que

Bernard Lepage a mis au point son procédé de fabrication qui relève « du secret de la Caramilk ».

« Au début, je faisais des flocons qui avaient la texture de bout de plastique », dit-il. Et il ajoute que, sans la confiance et le support de la famille des Biscuits Leclerc pour acheter son produit, le projet n'aurait jamais décollé. Ce sera le début d'une longue relation puisque la Ferme Olofee fournit toujours le légendaire fabricant de biscuits québécois ainsi qu'une dizaine d'autres clients, dont la boulangerie Vachon (Canada Bread), la boulangerie St-Méthode et Les Moulins de Soulanges.



### Ferme Olofee

Producteur et transformateur d'avoine à consommation humaine et animale.

**Lieu :** Saint-Félicien.

**Propriétaires :** Virginie, Raphael et Rose-Alice Lepage (60 %), puis les parents Bernard et Bergerette Lepage (40 %).

**Superficie :** 1000 ha de grandes cultures, soit lin, orge, soya, blé, canola, chanvre, pois et avoine.

**Transformation :** 15 000 tonnes par année.

**Chiffre d'affaires :** 9 millions \$ en 2017-2018.

**Nombre d'employés :** 30.

On monte un nouveau séchoir d'origine danoise dans un nouveau centre de grains au coût d'un million de dollars.

### La nouvelle génération a le vent dans les voiles

« On remplace la floconneuse de mon père par une floconneuse dernier cri », raconte Virginie Lepage. Installée à nouveau à son bureau, après avoir terminé son remplacement à l'usine, la femme d'affaires extirpe les chiffres de son ordinateur. Depuis six ans, presque depuis l'arrivée officielle de la relève, les investissements dans l'entreprise oscillent entre 300 000\$ et 1M\$ par an. En

2017-2018, outre la floconneuse d'origine suisse payée 335 000\$, on monte un nouveau centre d'entreposage et de séchage de grains équipé d'un séchoir ultra moderne d'origine danoise d'une valeur de 1M\$. Ce dernier éliminera pratiquement toute la poussière très inconfortable émise par l'avoine. Les deux achats ont été réalisés par son père et son frère en voyage d'affaires en Europe.

Pour Virginie Lepage, la rétention du personnel va de pair avec des équipements de qualité. «Si c'est un job que je ne ferais pas, pourquoi je la ferais faire par quelqu'un d'autre?» dit-elle. L'entreprise vient d'ailleurs d'accuser deux grosses pertes, dont

celle d'un employé clé décédé dans un accident de moto l'année dernière. L'autre, le directeur de production, a accepté un poste à la multinationale de pâte et papier Résolu. Les salaires de l'entreprise sont compétitifs, «un simple manoeuvre dans l'usine débute à 17,11\$/heure», insiste l'entrepreneure. Toutefois, la région manque cruellement de main-d'œuvre, un sujet qui a raisonné dans la campagne électorale de la province à l'automne 2018 puisque Saint-Félicien et la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean étaient le bastion de l'ex-premier ministre du Québec, Philippe Couillard.

«Il y a des gens qui sont contre l'immigration, mais en même temps on en a besoin»,

souligne Valérie Lepage. Celle-ci envisage le recrutement de travailleurs étrangers, mais il faudrait que ceux-ci aient des permis de travail supérieurs à six mois. Il faut aussi surmonter le problème de la langue, par exemple «s'assurer que le système de contrôle de qualité de l'usine soit traduit en espagnol», dit-elle.

Virginie Lepage fait remarquer qu'ironiquement, l'engouement des Québécois pour les flocons d'avoine survient au moment où il y a un besoin criant de main-d'œuvre et où il se produit trois fois moins d'avoine dans la région. La production d'avoine au Lac-Saint-Jean est passée de 57 100 tonnes en 2011 à 19 500 tonnes en

2017, indique l'Institut de la statistique du Québec tandis que, pour la même période, le nombre d'hectares récoltés a diminué de près de la moitié dans l'ensemble de la province. «Le seul moyen d'enrayer le phénomène est d'avoir un juste prix aux producteurs et un juste prix pour les flocons, afin que tout le monde y trouve son compte», explique celle qui a dû importer 3000 tonnes de l'Ouest canadien pour combler la demande. La Ferme Olofee s'approvisionne à 99% auprès de plus d'une cinquantaine de fournisseurs, dont la coopérative Nutrinor et de gros centres de grains.

Selon la femme d'affaires, la concurrence, comme la venue de la culture plus payante du soya en région, explique en partie le déclin de la culture d'avoine, dont



Virginie Lepage donnant ses instructions au personnel. La Ferme Olofee a embauché une personne responsable des ressources humaines.

## Le défi de l'emploi au Québec

• Le Québec aura besoin de 1,5 million de travailleurs d'ici 10 ans, liés en majorité au départ à la retraite. Près du quart des nouveaux postes devront être comblés par de nouveaux arrivants. Le défi demeure la francisation, l'intégration, l'accompagnement et la reconnaissance des compétences.

Source : Conseil du patronat du Québec (cpq.qc.ca)

• En 2017, 12 874 travailleurs étrangers provenant surtout du Mexique et du Guatemala ont travaillé en grande majorité dans le secteur agricole du Québec.

Source : FERME (fermequebec.ca)

• En 2016, à l'initiative de l'industrie alimentaire, le site d'À table emploi a été mis en ligne pour combler un manque de main-d'œuvre qui pénalise les régions.

Source : À table emploi (atableemplois.ca)



La main-d'œuvre devient un enjeu crucial pour la Ferme Olofee.

le prix tourne autour de 200\$ la tonne et le double pour le grain bio. Dans la stratégie d'entreprise 2018-2025, on prévoit d'ailleurs cultiver la moitié des superficies de la ferme en cultures biologiques et possiblement ajouter un centre de criblage au nouveau centre des grains. «Les projets d'Olofee ne manquent pas, mais je dois veiller à nos revenus et à notre capacité de remboursement», dit celle qui, avec la retraite de ses parents et la complicité de son frère et de sa soeur, aura bientôt les deux mains sur le gouvernail. Étant donné le contexte de rareté de main-d'œuvre, il n'est pas exclu qu'elle doive parfois interrompre son travail de gestionnaire pour plonger à nouveau au cœur de l'usine.

Nicolas Mesly est agroéconomiste et journaliste pigiste spécialisé dans les enjeux agroalimentaires.



C'est le brantle-bas de combat. On doit trouver le moyen d'arrêter la production pour remplacer une pièce d'équipement au sein de l'usine.

## SÉCHAGE RAPIDE, DISTRIBUTION UNIFORME DU FOURRAGE



**KUHN**

### GF SÉRIE 1012 GIROFANEURS

- Rotors de petit diamètre – efficacité accrue à n'importe quelle vitesse
- Relevage assisté – relevage rapide des tous les rotors lors des virages en bout de champ
- Facile à utiliser – repliement hydraulique et réglages simples
- Transmission exclusive Digidrive® – faible entretien du mécanisme de transmission pour une plus grande durée de vie
- Châssis de transport robuste – transport sécuritaire et rapide

Largeur de travail de 28'6" à 35'5" – modèles portés 3-points et trainés

INVESTISSEZ DANS LA QUALITÉ  
Kuhn-Canada.com

Agritibi R. H. Amos	Les Équipements Adrien Phaneuf LaDurantaye Marieville Shefford St-Clet Upton Victoriaville	J. René Lafond Mirabel	Machineries Nordtrac Saint-Barthélemy Saint-Roch-de-l'Achigan
Machinerie JNG Thériault Amqui		Claude Joyal Lyster Napierville Saint-Denis-sur-Richelieu Saint-Guillaume Stanbridge Station	Service Agro-Mécanique Saint-Clément Saint-Pascal
Centre Agricole Coaticook Neuveville Nicolet Rimouski Saint-Bruno Saint-Maurice Wotton	Les Équipements Colpron Huntingdon Sainte-Martine	Machineries Horticoles d'Abitibi Poularies	Service Agricole de Beauce Saint-Georges Sainte-Marie
	Les Entreprises R. Raymond Kiamika	Machinerie de Ferme Kuhn inc. • Sainte-Madeleine, QC • 888-808-5380	