

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

Les chiffres sont aux analystes
ce que les lampadaires sont aux
ivrognes : ils fournissent bien
plus un appui qu'un éclairage.

Jean Dion

Sommaire :

Homme ou femme gestionnaires d'entreprise : la différence dans le style de gestion est de moins en moins grande .

« On est tous psychologues ! », pas sûr ! Il est important de bien connaître son champ de compétence, de travailler en réseau et de référer si besoin est.

Dans ce numéro :

Quand les femmes tiennent les rênes de l'entreprise : un aperçu de la littérature. 1-2

La ferme familiale et les aspects humains : Jusqu'où les conseillers peuvent-ils intervenir ? 3-4

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

CAAAQ : et la relève !

Le rapport de la CAAAQ a été rendu public la semaine dernière. Au delà de l'épineuse question de l'unicité de la représentation agricole, qui a été le scoop médiatique, ce rapport contient bien d'autres éléments qui auront (ou pourraient avoir) un impact sur notre secteur agricole et agroalimentaire. Qu'en est-il de la relève ? Avenir de notre agriculture ! Seulement deux recommandations touchent directement la relève. Cependant, tout au long du volumineux document, des orientations et des propositions la concernent directement. Nous aurions aimé avoir une section « relève », précise et synthétique. Les commissaires en ont décidé autrement. Nous allons faire nos devoirs et vous proposerons le mois prochain « notre » synthèse de ce rapport



concernant la relève. Avec l'espoir que nous ne trahisons pas l'esprit de la commission !

Dans ce numéro : Le style de gestion de l'entreprise dépend du genre du gestionnaire ? Un aperçu de la littérature sur cette question.

Le second dossier touche directement l'exercice de notre profession de conseiller : Est-on compétent pour donner un conseil adapté dans toutes les situations ? Notre cours « Psycho 101 » nous rend-il apte à gérer tous les cas de figure ? Jusqu'où aller ? Quand faut-il référer à d'autres spécialistes ? Une évaluation des situations et de nos compétences pas toujours facile à faire !

Bonne lecture

Quand les femmes tiennent les rênes de l'entreprise: un aperçu de la littérature.

Les styles de gestion des hommes et des femmes convergent vers une même direction. C'est la conclusion à laquelle sont arrivées de nombreuses études sur la gestion d'entreprise. La raison la plus évoquée : la configuration actuelle des entreprises mettrait aujourd'hui la table à l'introduction de « la touche féminine » dans la gestion. Néanmoins, des différences persistent et ressortent aussi nous dit la littérature.

On a longuement associé la gestion au masculin à une pratique axée sur les résultats, sur l'autorité, la hiérarchie, une approche qui détonneraient d'une autre, plus féminine, basée sur l'écoute, la communication et la participation du plus grand nombre aux décisions. Or dans des organisations où le travail en équipe et la circulation de l'information sont de mise, la gestion ne signifie plus tant organiser, diriger, planifier que réduire les tensions, éteindre des feux, favoriser la cohésion. Des thèmes, associés à un mode de direction fémi-

nin, dont les vertus seraient même promues au sein des manuels de gestion adressés aux futurs gestionnaires, souligne Nanette Fondas, professeure à *Duke University*.

Les femmes seraient-elles alors mieux préparées au monde contemporain de la gestion ? À en croire une récente enquête menée aux États-Unis, on serait amené à répondre par l'affirmative. Les entreprises (agricole ou non) que possédaient les femmes en 2003 étaient en moyenne 1,7 fois plus productive que celles des hommes. Le style de gestion des femmes, plus interactif, parviendrait à stimuler davantage leurs employés, soutenait J. B. Rosener, professeur de *Management* à *UC-Irvine*, dans son livre *America's competitive secret : Women managers*. À l'inverse, le style des hommes, plus autoritaire et hiérarchique, conviendrait moins au besoin d'accomplissement de soi que recherchent de plus en plus les travailleurs d'aujourd'hui.

La taille des entreprises que possèdent les femmes serait par contre moindre que celles de leurs

Suite page 2

Quand les femmes tiennent les rênes de l'entreprise ... (suite)

homologues masculins. Ceci serait motivé par une volonté de passer plus de temps pour la famille et par une certaine aversion pour le risque.

Fait à noter, lorsqu'elles adoptent un style de gestion typiquement masculin, autoritaire et orienté vers la réalisation des tâches, les femmes rencontreraient une résistance particulièrement forte de ceux et celles qu'elles dirigent. « Nous avions un gars qui disait 'J'ai de la difficulté à prendre des ordres d'une femme' et mon père lui a répondu 'Si elle te dit que tu es renvoyé, tu es dehors' » raconta une jeune agricultrice saskatchewanaise dans le cadre d'une récente étude canadienne et dont la mère gérait régulièrement les ressources humaines de la ferme. À l'inverse, les hommes ayant une gestion plus participative ne feraient pas face à de telles oppositions.

Et en agriculture...

Reflétant, mais avec plusieurs années de décalage, l'arrivée massive des femmes sur le marché de l'emploi, puis plus modestement dans des postes de direction, les entreprises agricoles sont aussi de plus en plus menées par des femmes. Le recensement de 2006 révélait à cet égard que plus du quart des exploitants agricoles étaient de sexe féminin. Même les fermes ayant un seul exploitant sont de plus en plus marquées par « la vie en rose ».

Un tel investissement des femmes dans cette profession amène aussi son lot de nouveautés quant aux priorités au sein des entreprises, aux styles de gestion et de transfert. C'est ce qu'une étudiante au doctorat en géographie de l'Université de Saskatchewan a relevé dans sa thèse. Comparant les données de deux enquêtes pancanadiennes menées à vingt ans d'intervalles, l'une en 1982 et l'autre en 2002, Diane J. Forsdick Martz a pu observer de profondes transformations du rôle de la femme sur les fermes. L'arrivée de nouvelles technologies plus facilement maniables et le changement de mentalité ont conduit de nombreuses femmes à effectuer des travaux jadis très physiques sur la ferme et desquels elles se voyaient ainsi exclues.

Ces changements sont plus marqués chez les jeunes, ce qui traduit une modification du rôle de la femme sur la ferme. Au-delà de ces tâches traditionnellement dévolues sur-

tout aux hommes et dont les femmes prennent de plus en plus la charge, un autre « champ » a été massivement occupé par ces dernières : celui de la gestion. Si elles sont surtout présentes dans le maintien des livres comptables, les femmes sont aussi plus souvent responsables de l'achat de certains intrants et la vente des produits et plus actives qu'il y a vingt ans dans la supervision d'employés ou de membre de la famille (voir tableau 1)

Conclusion

S'il y a, çà et là, à la lumière des différentes études sur le sujet, préservation de certains traits typiquement féminins dans la gestion d'entreprise, les différences entre genre tendent à s'aplanir nous disent de récentes études, et ce, même en agriculture. L'éclatement des modèles traditionnels de genre brouille les rôles de la femme et de l'homme qui sont en constante redéfinition.

Homme ou femme gestionnaires d'entreprise : la différence dans le style de gestion est de moins en moins grande .



Suite page 4

Tableau 1

Participation régulière des femmes à certaines tâches sur les fermes, au Canada, 1982 et 2002

	% de femmes	
	1982	2002
Tâches sur les champs		
Labourer, cultiver, planter	9	18
Appliquer des fertilisants et des pesticides	4	8
Faire des travaux sur les champs sans machinerie	8	16
Récoltes sans machinerie	7	9
Récoltes avec machinerie	21	36
Conduire les camions	28	54
Faire des courses pour la ferme	61	85
Tâches en rapport avec le bétail		
Prendre soin des animaux	27	56
Traire les vaches	18	15
Gestion de la ferme		
Maintenance des livres	64	81
Superviser le travail des membres de la famille	18	60
Superviser le travail des employés	4	26
Négocier le prix des intrants	15	41
Négocier le prix de vente des produits de la ferme	8	19
Négocier avec des consommateurs	9	27

Source : tableau tiré de FORSDICK MARTZ, D. J. (2006). Canadian farm women and their families restructuring, work and decision making, Thèse (de doctorat), University of Saskatchewan, Saskatoon.

La ferme familiale et les aspects humains: jusqu'où les conseillers agricoles peuvent-ils intervenir ?

« On est tous psychologues ! » voilà une expression souvent entendue et qui peut prêter à confusion voire à fausse représentation. De fait, nous savons tous que les facteurs relationnels entre les membres de la ferme, notamment la dynamique parents-enfants, sont des éléments déterminant le succès ou l'insuccès d'un transfert familial. Compte tenu que, pour les conseillers agricoles, il est souvent impossible de séparer les états d'âmes des états financiers, jusqu'où peut et doit aller leurs interventions professionnelles ? Entre l'expert qui s'improvise thérapeute familial parce qu'il « en a vu d'autres » et celui qui affirme « ça ne me regarde pas », y a-t-il moyen de mieux définir le champ d'intervention des conseillers agricoles dans ce domaine ? Une recherche américaine nous aide à y voir un peu plus clair.

Les conseillers agricoles ne sont pas des thérapeutes familiaux

De fait, s'il est assez facile de cerner les compétences nécessaires pour remplir un rôle de comptable, de fiscaliste ou de conseiller en gestion agricole il n'est pas aussi aisé de connaître les champs d'intervention, les rôles de ces mêmes conseillers lorsqu'il s'agit pour eux de se pencher sur la gestion de conflits, la qualité du climat familial ou, de manière générale, les aspects humains et relationnels des entreprises familiales, qui sont, dans bien des dossiers, in-

contournables, complexes et délicats.

Dans une étude sur l'analyse de la dynamique familiale dans les entreprises agricoles réalisée au Minnesota par l'équipe de Sharon Danes (auprès de 207 couples d'agriculteurs/agricultrices), les chercheurs font quelques recommandations concernant les niveaux ou degrés d'intervention de ceux qu'ils appellent les « *farm business consultants* ». Ils présentent des niveaux de compétences établis en fonction de trois aspects : leur propre degré de connaissances et d'expertise (*Knowledge base*), le degré de sensibilisation au problème à traiter (*Personal development*) et finalement, les habiletés nécessaires pour agir (*skills*).

Le tableau 1 présente une échelle d'intervention à cinq niveaux et de leurs caractéristiques respectives, selon l'intensité de l'implication des professionnels.

Intervenir c'est aussi connaître ses limites...et les ressources du milieu.

Fait intéressant, les auteurs mentionnent que les consultants en entreprises font généralement preuve d'une compétence de niveau 2 et même, plus rarement chez certains, de niveau 3. Mais si ces résultats demandent à être raffinés et adaptés à notre contexte, cette recherche pose des questions pertinentes : qui peut intervenir et jusqu'où doit-on aller ?

Suite page 4

« On est tous psychologues ! », pas sûr ! Il est important de bien connaître son champ de compétence, de travailler en réseau et de référer si besoin est.



Source :

DANES, Sharon M. et al, 2002, « Family FIRO model : an application to family business », *Family Business review*, vol. XV, no.1, march, p.31-43. Sur la question des interventions professionnelles les auteurs se basent sur les travaux du spécialiste William J. Doherty cité dans la bibliographie de leur article .

Tableau 1 (traduction libre)

Niveaux d'intervention	Habilités/connaissances exigées chez les conseillers
Niveau 1 : Intervention « minimale »	Aptitude personnelle : conscience d'un problème mais aucune intervention
Niveau 2 : Information et Collaboration/conseil (<i>rôles de facilitateur et de référence</i>)	Être capable de s'exprimer clairement, faire preuve d'écoute active (formulation/reformulation de questions), gestion du processus de consultation débouchant sur des recommandation de type référence vers les ressources compétentes.
Niveau 3 : Diagnostic + précis et support affectif.	Habilités/connaissances de niveau 2 + Posséder des connaissances sur le développement de la famille et sur les réactions/impacts sur les individus et la famille. Être conscient de ses propres réactions relativement à l'expression des problèmes familiaux, niveau de tolérance et de sensibilité (être capable de prendre du recul)
Niveau 4 Brève Intervention centrée sur le diagnostic et tentative de solution des cas + faciles.	Habilités/connaissances de niveaux inférieurs + connaissances de bases sur les différents systèmes familiaux, les différents types de conflits, savoir où/quand arrêter les interventions et référer lorsque les problèmes sont complexes.
Niveau 5 Thérapie familiale	Le niveau de compétence propres aux psychologues et thérapeutes familiaux.

TRAGET LAVAL

Comité éditorial

Raymond Levallois
Diane Parent
Jean Philippe Perrier
David Dupont

TRAGET Laval

Faculté des sciences de l'agriculture
et de l'alimentation
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395
Télécopie : (418) 656-7821
Messagerie : traget@traget.ulaval.ca

Info-Transfert est un bulletin d'information sur le transfert de ferme et l'établissement en agriculture. Il est publié par le groupe de recherche TRAGET Laval de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). La mission de TRAGET Laval est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture.

Toute reproduction des articles avec mention est encouragée.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement afin d'alléger le texte.

RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB
[HTTP://WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/](http://www.traget.ulaval.ca/)

La ferme familiale et les aspects humains: jusqu'où les conseillers agricoles peuvent-ils intervenir ? (suite)

Définir des champs de compétence peut paraître ou bien académique ou bien corporatiste ou encore superflu. Mais compte tenu que le milieu agricole est de plus en plus conscientisé au fait que la santé de la ferme est indissociable de celle de la famille, cela implique que le déni n'a pas sa place ni la fausse représentation. Face à des problèmes complexes et délicats comme ceux touchant les relations familiales, les interventions des conseillers doivent être réfléchies et judicieuses, d'où la nécessité de bien connaître son champ de compétence, de travailler en réseau et de référer si besoin est.

L'Ontario améliore son service en ligne de soutien psychologique pour les agriculteurs.

Depuis quelques années l'Ontario met à la disposition des agriculteurs un service de soutien psychologique « La ligne agricole » (1 888 451-2903 ou www.thefarmline.ca). Ce service bilingue et confidentiel vient de recevoir une mise de fonds importante du gouvernement ontarien lui permettant d'étendre son expertise et de bonifier ses services de soutien et d'écoute touchant les problèmes personnels, familiaux et de santé psychologique. Avis aux intéressés on peut consulter le tout au www.thefarmline.ca

Quand les femmes tiennent les rênes...la suite

« Qui sont les agricultrices canadiennes »? La recherche doctorale de Diane J. Forsdick Martz nous en apprend un peu plus sur les divers profils des agricultrices; la chercheure a construit une classification selon leur rôle et leur implication sur la ferme.

On y apprend entre autres que les *farm homemakers* représentent 19% de l'ensemble; ce sont celles qui se concentrent sur le travail domestique et s'impliquent peu sur la ferme. Les *women farmers*, sont les plus importantes en nombre puisqu'elles représentent



Types of Farm Women	Number	Percent
Farm Homemakers	33	19
Women farmers	56	32
Non-farm working women	45	26
Pluriactive women	40	23
Total	174	100

près du tiers des agricultrices; ces femmes sont partenaires de la ferme et participent beaucoup aux travaux agricoles. Le quart des femmes sont des *non-farm working women*; ce sont celles qui consacrent la majorité de leur temps à leur carrière, à l'extérieur de la ferme. Finalement 23% d'agricultrices sont des *pluriactive women*, des femmes travaillant à l'extérieur tout en étant très impliquées sur la ferme.