

# Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

Pour une réponse affirmative, il n'existe qu'un seul mot : oui. Tous les autres mots ont été inventés pour dire non.

Tristan Bernard

## Sommaire :

L'entrepreneuriat, c'est une façon de prendre les décisions et non une question de chiffre d'affaires.

En général, les générations plus vieilles perçoivent les relations parent-enfant d'une manière plus positive et harmonieuse que les jeunes générations.

## Un grand pas dans la profession d'agriculteur ? Volontaire ou forcé ?

Depuis la commande de l'étude sur la « refonte de l'ASRA », dont on attend toujours les propositions, l'inquiétude gagne ! Le fond ASRA est déficitaire (1.5 milliard), le niveau technique (rendement, efficacité) dans les grilles de calcul de la stabilisation augmente. Dans le contexte actuel de récession, le budget annuel consacré aux assurances agricoles a peu de chances de beaucoup augmenter même si la rumeur préconise de couvrir un plus

grand nombre de productions, ... La solution : ne soyez plus producteur, devenez entrepreneur ! Sinon quoi ? ...

Dans ce numéro, nous reproduisons un article de Raymond Levallois, paru dans le producteur de lait, le mois dernier : de producteur à entrepreneur. C'est « In » ! Cependant, ceux qui connaissent l'auteur

de longue date peuvent affirmer que le discours n'est pas nouveau : un agriculteur, gestionnaire, autonome, capable de faire face aux risques, ... en un mot un entrepreneur. Les agriculteurs qui ont opté volontairement pour cette philosophie entrepreneuriale ne sont pas « inquiets » aujourd'hui. Les producteurs, à cause du contexte, n'auront pas vraiment le choix : devenir entrepreneur sinon ... N'est-il pas plus intéressant et satisfaisant d'être volontaire qu'obligé !



© Eric Labonté, MAPAQ

Dans un autre ordre d'idée, le second article traite des relations intergénérationnelles. Au-delà des différences baby-boomers et génération x ou y, comment aborder ces relations parents-enfants ? Une étude allemande nous propose une approche différente ou complémentaire.

Bonne lecture

## Dans ce numéro :

De producteur à entrepreneur. 1-2-4

Tricoté serré ou conflit de générations ? ... mieux comprendre les liens parents enfants. 3-4

## De producteur à entrepreneur

La conjoncture présente donne à penser que l'avenir appartiendra davantage à l'entrepreneur laitier qu'au producteur de lait. Mais qu'entend-on au juste par « entrepreneur laitier » ?

Pour l'essentiel, un entrepreneur laitier est un agriculteur qui a une vision globale de son entreprise, qui sait la situer dans son contexte et qui la gère de façon à obtenir une stabilité financière qui lui permette de se prémunir contre les risques, tout en tenant compte des besoins du marché. Selon cette définition, pour lui, le troupeau n'est qu'un élément parmi d'autres; il s'agit probablement là d'une des principales différences entre un entrepreneur et un producteur laitier.

### Avoir une vision globale de son entreprise

Un entrepreneur laitier considère sa ferme dans tous ses aspects : technique, économique, environnemental et humain. Il s'intéresse autant à la production de ses vaches et à ses cultures qu'au respect de l'environnement, à sa situation financière

et à la satisfaction des personnes qui travaillent avec lui. D'autre part, il voit sa ferme comme un ensemble de départements (troupeau, fourrages, machines, bâtiments, ressources humaines, etc.) interreliés, avec le souci que le tout soit cohérent.

### Situer sa ferme dans son contexte

L'entreprise laitière interagit de plus en plus avec le milieu (local, national et même, de plus en plus, international; pensons aux impacts possibles des négociations de l'Organisation mondiale du commerce!). L'entrepreneur laitier se tient informé de tout ce qui se passe autour de lui tant sur le plan technique que sur les plans économique, réglementaire, social, humain et sociétal (nouvelles exigences de nouveaux voisins qui ne sont pas des agriculteurs, par exemple). Il veille en permanence à maintenir l'équilibre de sa ferme aussi bien en ce qui concerne la charge de travail que la situation financière, quelle que soit l'évolution de l'environnement. La variation des prix des céréales, par exemple, peut l'amener à mo-

Suite page 2

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

## De producteur à entrepreneur (suite)

difier l'alimentation de son troupeau pour dégager une marge de profit raisonnable.

### Se soucier de la rentabilité

Un entrepreneur voit son entreprise comme une source de revenus, un patrimoine et un milieu où il exerce une profession, mais dont l'avenir dépend de sa capacité à générer des bénéfices. Se préparer un patrimoine important pour demain (à la retraite, par exemple) sans s'assurer de la rentabilité dès maintenant ne lui convient pas. Ce n'est pas un spéculateur, c'est un chef d'entreprise qui doit savoir bien gérer. L'aspect rentabilité est donc présent dans toutes ses décisions.

### Éviter de fragiliser son entreprise

Un entrepreneur agit de façon « raisonnable ». Ce n'est pas un « joueur ». Il accepte de prendre certains risques pour atteindre ses objectifs, mais des risques « calculés ». Dans toutes ses décisions, il garde en tête la pérennité de son entreprise. Ainsi, il se ménage toujours une bonne marge de sécurité financière (solde résiduel ou argent qui reste après déduction du coût de la vie et remboursement des emprunts en pourcentage des ventes totales) lors de la réalisation de ses projets. À moins de 5 %, soit il ne réalise pas le projet, soit il le modifie, le reporte ou l'abandonne. Il vise généralement 8 % et plus pour faire face aux imprévus (maladie, chute du prix des vaches de réforme, etc.)

### Garder à l'esprit le besoin des consommateurs

Un entrepreneur sait que son entreprise n'a de raison d'être que parce qu'elle est en mesure de satisfaire des besoins de la société. En ce sens, être au courant de l'évolution de ces besoins (ratio SNG/G par exemple) est une condition de réussite, voire de survie! Même si le système de commercialisation est fondé sur cette réalité, les agriculteurs ont tendance à l'oublier. Toutefois, pour ceux qui font la transformation du lait à la ferme, elle est très présente.

### Différence entre producteurs et entrepreneurs

Le tableau 1 permet de se faire une idée de ces différences. Le producteur est centré principalement sur la technique pour ce qui est de son troupeau, alors que l'entrepreneur concentre son action sur la globalité de son entreprise, dans une perspective de bons résultats financiers. On peut se demander combien il y a de véritables entrepreneurs laitiers au Québec quand on constate que le taux de remplacement ne diminue pas depuis des années : il se situe autour de 35 % et plus (trois lactations en moyenne), alors qu'un objectif de 25 % serait tout à fait ré-

aliste. Il y a d'ailleurs consensus sur le fait que nos vaches sont de très bonne qualité et devraient avoir en moyenne quatre ou cinq lactations avant d'être réformées. Même questionnement du côté des coûts de l'alimentation dans laquelle entrent de fortes quantités de moulées. Selon les données des groupes conseils agricoles (GCA), le rapport litres de lait/kg de moulée reste voisin de 2,5, alors que l'objectif de 3 et plus est considéré comme réaliste et

même modeste. Des troupeaux font

3,5 à 4. Enfin, au chapitre des investissements, il est clair que la recherche de l'efficacité économique semble loin des préoccupations de très nombreux producteurs laitiers du Québec. À ce propos, le tableau 2 comparant le Québec à l'Ontario et au Wisconsin est révélateur. Une autre donnée troublante vient du dernier recensement (voir tableau 3). On peut toujours discuter de la valeur de ces chiffres, mais les écarts sont assez importants pour conclure qu'il y a une nette tendance à la surcapitalisation en production laitière au Québec.

Éviter de fragiliser son entreprise relativement au risque

### Éviter de fragiliser son entreprise relativement au risque

Là encore, il y a des questions à se poser quand on voit les chiffres de ces dernières années à propos de cette marge de sécurité sur les produits en production laitière au Québec. Pour les huit dernières années, à l'exception de 2005 et de 2007, cette

marge de sécurité est inférieure à 5 %, avec quelques années où elle est de quelque 2 % et moins. Il n'y a pas beaucoup de jeu pour les imprévus. Dans une perspective d'avenir, c'est un peu inquiétant. Cette faible marge de sécurité est causée par une maigre rentabilité combinée à des investissements trop élevés qui entraînent un endettement important. Tout se tient! Ces quelques éléments portent à croire qu'il y a trop de pro-

Suite page 4

*L'entrepreneuriat, c'est une façon de prendre les décisions et non une question de chiffre d'affaires.*

**TABLEAU 1** DIFFÉRENCES ENTRE PRODUCTEURS ET ENTREPRENEURS

	VISION DE SON ENTREPRISE	OBJECTIF	COMPÉTENCE	VALORISATION
Producteur	Un beau troupeau performant	Volume de production (par vache et totale)	Technique	Résultats techniques
Entrepreneur	Vision globale de sa ferme (troupeau, cultures, machines, bâtiments, ressources humaines, ressources financières, etc.)	Résultats financiers pour l'entreprise et satisfaction du marché	Gestion d'entreprise, ce qui inclut aussi une compétence technique	Résultats financiers et satisfaction des clients



**TABLEAU 2** COMPARAISON DE L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE

CRITÈRE (VALEUR MARCHANDE, DONNÉES 2004)	UNITÉ	QUÉBEC	ONTARIO	WISCONSIN
Bâtiments/vache	\$	4 884	3 814	3 814
Machines et équipements/vache	\$	6 190	3 795	2 370

Source : Statistique Canada, Enquêtes financières sur les fermes, 2005, USDA, Agricultural Resource Management Survey (ARMS), 2005, et Levallois, R., G. Colombani-Lachapelle et J.-P. Perrier, 2006, Surcapitalisation en agriculture au Québec : vrai ou faux?, Colloque de l'entrepreneur gestionnaire, Drummondville, 23 novembre 2006, CRAAQ.

### Source :

Article de Raymond Levallois, Traget Laval, paru dans : Le producteur de lait québécois, février 2009

## Tricoté serré ou conflit de générations ? ...mieux comprendre les liens parents-enfants.

Le transfert de la ferme familiale implique nécessairement le passage de témoins entre générations et on sait combien le succès de ce projet est déterminé par la qualité de la relation unissant la relève à ses parents. Mais au-delà du « *noyau familial tricoté serré* » ou du « *conflit de générations entre baby boomer, x et/ou y* », y a-t-il moyen de dépasser ces diagnostics simplistes et ainsi mieux comprendre la complexité des liens parents-enfants ?

C'est ce à quoi s'est employée une chercheuse allemande, Anja Steinbach, qui, dans un récent article, présente les différentes grilles de lecture des liens intergénérationnels, grilles qui lui ont servi à analyser les rapports de plus de 600 filles (femmes) avec leurs parents, issus de divers milieux. Il y a ici des pistes de réflexion qui pourraient être appliquées à la compréhension de la réalité agricole québécoise.

### Solidarité et ambivalence.

La chercheuse a choisi de combiner deux approches d'analyse des liens entre générations. Il s'agit d'abord de la théorie de la solidarité intergénérationnelle qui présente six types de solidarité entre générations. La seconde, qui se veut moins harmonieuse et consensuelle que la première, est la théorie de l'ambivalence intergénérationnelle. Ces deux approches ont été utilisées dans le but de rassembler les aspects positifs et négatifs qui se retrouvent à l'intérieur de chaque relation familiale.

Aujourd'hui, plus qu'à toute autre période de l'histoire, les relations familiales intergénérationnelles durent plus longtemps. Toutefois, l'étendue de la période que parents et enfants passent ensemble peut multiplier les sources de resserrements mais aussi les moments de tensions. Sans égards aux nombreuses transformations de la famille au cours des dernières décennies, il reste que les liens multigénérationnels demeurent importants, tout comme l'échange de différentes formes de soutien parmi les membres d'une même famille.

D'après Steinbach, au cours des dernières années, l'approche de la solidarité intergénérationnelle a reçu certaines critiques, vision trop normative pour certains. Le modèle de l'ambivalence intergénérationnelle propose ainsi une alternative, tout en ayant ses limites.

### La théorie de la solidarité intergénérationnelle

Selon cette approche, la solidarité familiale

intergénérationnelle se présente comme un construit multidimensionnel de six (6) dimensions d'interactions parent-enfant :

1. **Solidarité structurelle** : proximité géographique, types de relations et nombre de contacts des membres de la famille.

2. **Solidarité associationnelle** : fréquence et manière d'échanger lors d'activités dans lesquelles les membres de la famille s'engagent.

3. **Solidarité émotionnelle** : type et degré de sentiment positif envers les membres de la famille, ainsi que le degré de réciprocité de ces sentiments.

4. **Solidarité normative** : la force et le vouloir de camper un rôle à l'intérieur de la famille, ainsi que de répondre aux obligations familiales.

5. **Solidarité consensuelle** : le degré d'entente quant aux valeurs, attitudes et croyances parmi les membres de la famille.

6. **Solidarité fonctionnelle** : le degré de soutien et d'échange de ressources parmi les membres de la famille.

### La théorie de l'ambivalence intergénérationnelle

En réponse la trop grande harmonie qui se dégage du modèle précédent, les artisans de l'ambivalence ont voulu refléter la coexistence d'éléments positifs et négatifs dans les relations intergénérationnelles. Ainsi, Steinbach a fait ressortir le caractère ambivalent d'une relation entre enfant et parent en croisant une variable « conflit » avec une variable « intimité » (figure 1). Selon ce construit, une relation est ambivalente si les degrés d'intimité et de conflit entre deux membres d'une même famille sont élevés.

### Une application aux relations « filles-parents »

L'auteure a appliqué cette typologie des relations intergénérationnelles aux liens parents-enfants que vivent plus de 600 allemandes (figure 2), Steinbach démontre que le groupe « ambivalent » est celui qui se retrouve le moins souvent dans la population (13,6% et 4,8%), tandis que les relations parent-enfant « civiles » et « amicales » sont

de loin les plus observées. Suite page 4

*En général, les générations plus vieilles perçoivent les relations parent-enfant d'une manière plus positive et harmonieuse que les jeunes générations.*



Guillaume Rousseau, étudiant à la maîtrise en sociologie, Traget Laval

### Source :

STEINBACH, Anja (2008); Intergenerational Solidarity and Ambivalence: Types of Relationships in German Families", *Journal of Comparative Family Studies*, Vol.39; No.1; pp.115-127.

Figure 1 - Typologie des relations intergénérationnelles

		Intimité	
		forte	faible
Conflit	élevé	Ambivalente	Conflictuelle
	faible	Amicale	Civile

# TRAGET LAVAL

## Comité éditorial

Raymond Levallois  
Diane Parent  
Jean Philippe Perrier

## 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](mailto: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/)

## De producteur à entrepreneur (suite)

ducteurs et pas assez d'entrepreneurs laitiers, c'est-à-dire des agriculteurs avec une mentalité de chef d'entreprise.

### Une nouvelle mentalité à développer

Dans le contexte actuel, il est plus important que jamais de dépasser la gestion technique pour pratiquer une gestion d'entreprise. Aujourd'hui, on a trop tendance à commencer par monter des projets techniques et à vérifier ensuite leur faisabilité financière. Il va falloir de plus en plus élaborer des projets globaux assortis d'objectifs financiers, puis chercher des moyens techniques pour les atteindre. On peut parler d'une approche entrepreneuriale. C'est un grand changement de mentalité. Pour les gens d'affaires, la technique n'est pas une fin en soi, mais un simple moyen. C'est cette mentalité qu'il faut travailler à développer en production laitière, à plus forte raison en cette période d'incertitude économique. Une nouvelle façon d'envisager la gestion devrait contribuer à rendre les fermes laitières du Québec plus solides financièrement et plus capables de s'adapter aux changements et de faire face à une éventuelle concurrence. Heureusement, il y a déjà des entrepreneurs parmi les agriculteurs laitiers. Mais ils devront être plus nombreux. On peut être entrepreneur que son entreprise soit petite ou grosse. L'entrepreneuriat, c'est une façon de prendre ses décisions et non une question de gros chiffre d'affaires.

## Tricoté serré ou conflit de générations ? ...mieux comprendre les liens parents-enfants. (suite)

Elles représentent respectivement 54% des relations fille-père et 47,2% des relations fille-mère.

Par ailleurs, en comparant les perceptions mutuelles (perception que les enfants ont de leurs parents et celles des parents face aux enfants), l'auteure conclut qu'en général, les générations plus vieilles perçoivent les relations parent-enfant d'une manière plus positive et harmonieuse que les jeunes générations.

TABLEAU 3

### COÛT DE LA MACHINERIE PAR HECTARE

\$ TRACTEUR/HA (TOUTES PRODUCTIONS CONFONDUES)	2001	2006	VARIATION
Canada	190	205	+ 7,9 %
Québec	545	630	+ 15,6 %
Québec/Canada	2,87	3,07	

Source : Statistique Canada, Recensement de l'agriculture, 2006.

TABLEAU 4

### MARGE DE SÉCURITÉ

ANNÉE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Marge de sécurité en % des revenus	4,5	2,5	0,4	2	4,2	5,5	2,3	5,1

Source : Les GCA du Centre du Québec.

Figure 2 - Type de relations avec le père ou la mère du point de vue de la fille

