

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

Quand on a réglé un grand différend, il reste toujours quelques griefs, et la paix ne peut être rétablie que par la bonté.

Lao-Tseu

Sommaire :

L'évaluation du climat familial avant le transfert des avoirs permet d'anticiper des conflits éventuels lors du partage. Un outil pour les conseillers.

Comment réduire l'incompréhension entre les producteurs et leurs conseillers ? Un moyen simple pour aider un producteur à clarifier les « vrais » objectifs qu'il poursuit. (la suite)

Dans ce numéro :

- | | |
|--|---|
| Avant de songer au partage des avoirs, les conseillers devraient évaluer le climat familial. | 1 |
| Avant de songer au partage des avoirs, les conseillers devraient évaluer le climat familial. | 2 |
| Caractéristiques d'un objectif efficace. | 3 |
| Petites nouvelles de TRAGET Laval | 4 |

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



C'est pas juste !

Justice est souvent synonyme d'égalité. Aujourd'hui, compte tenu de l'importance de la valeur des actifs lors des transferts familiaux d'entreprises agricoles, le concept d'équité prend de plus en plus de place. Cela veut-il dire que ce n'est plus juste ? Même si c'est équitable ! Les lois définissent la justice, au mieux des règles établissent l'équité. Et ces règles subjectives ne sont pas nécessairement partagées par tous les membres d'une même famille. C'est sans doute ce qui explique au moins les tensions, sinon les conflits, lors du partage des avoirs. Dans une conférence sur l'équité, présentée lors du Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture, des chercheurs de Traget vous ont proposé un outil (questionnaire) qui



permet d'évaluer le climat familial. D'après les recherches réalisées, les résultats de ce questionnaire permettent également d'établir un lien entre le climat familial et la facilité de régler les conflits, s'il y en a, lors du partage des avoirs. Un outil de prédiction de situations potentiellement problématiques !

Dans le précédent numéro, nous parlions des objectifs des producteurs. Pour compléter ce mois-ci, nous vous présentons les caractéristiques d'un objectif efficace.

Enfin, une fois n'est pas coutume, des nouvelles brèves du groupe de recherche TRAGET Laval, tant sur les projets de recherche que sur les personnes qui travaillent sur ces projets.

Bonne lecture

Avant de songer au partage des avoirs, les conseillers devraient évaluer le climat familial.

Un des facteurs déterminant le succès de la transmission des avoirs est sans conteste la qualité des relations familiales antérieures aux aspects de succession/transfert. En effet, plusieurs études démontrent qu'évaluer le climat familial, notamment le degré de participation démocratique aux décisions autour des enjeux familiaux permet de prédire jusqu'à un certain point les difficultés qui s'en viennent : plus les liens affectifs (entre frères et sœurs notamment) sont serrés, plus la négociation sera facile et ce, même si les enjeux financiers sont élevés. À l'inverse, quand le climat entre les enfants est déjà marqué par la rivalité, l'animosité et le ressentiment, voire l'indifférence, la situation du partage des avoirs fournit l'occasion de réactiver de vieilles querelles, de réveiller des sentiments qu'on croyait enterrés et ce, même si les montants en jeu sont minimes. Les enfants qui ont une longue histoire de mésentente se débattront autour de petits mon-

tants même si les volontés des parents sont bien définies, alors que ceux qui sont plus près les uns des autres seront capables de négocier de grands enjeux avec plus de facilité. D'où l'importance de prendre le pouls de la famille sur ces questions avant de se pencher sur le partage des biens.

Mais « mesurer la chaleur du climat familial » n'est pas si simple, il ne suffit pas de demander « comment va la communication chez vous ? » pour y arriver, d'où l'utilité d'un instrument de mesure plus élaboré. Le questionnaire présenté à l'encart 1, appelé le *Family Origine Scale* (FOS) est utilisé depuis plusieurs années en psychosociologie afin de mesurer l'influence de la famille d'origine (le milieu où les enfants ont grandi) sur la qualité des relations entre frères et sœurs à l'âge adulte (*adult sibling*). Cet outil de diagnostic sert à prédire jusqu'à un certain point le climat qui

Suite page 2

Avant de songer au partage des avoirs, les conseillers devraient évaluer le climat familial.

va entourer les discussions lors d'enjeux importants, comme ceux entourant l'équité lors du transfert.....et le climat familial qui va s'en suivre. Il permet d'évaluer le degré d'ouverture et de communication entre les membres de la famille : plus les membres sont proches, plus les désaccords risquent d'être réglés facilement car cette famille a un historique de communication marqué d'écoute, de respect et de confiance. Cet outil de mesure a été utilisé dans de nombreuses recherches dont celle de Janet Taylor qui a évalué le climat entre frères et sœurs lors du transfert de ferme et particulièrement le climat familial entourant la question d'équité. Le score obtenu peut varier de 15 à 75 et plus il est élevé plus il exprime la proximité et la chaleur des liens familiaux. Taylor a même démontré le lien entre les relations familiales et les principes qui ont conduit au partage des avoirs tels par exemple :



-une famille très unie (*identity relationship*) est une unité dont les membres sont très proches affectivement. Ils adhèrent à l'idée de préserver avant tout le climat et « le bien » familial et souscrivent plus facilement au principe du partage selon ceux qui en ont le plus besoin ;

-une famille moins unie (*unit relationship*) est caractérisée par des membres qui se considèrent égaux entre frères et sœurs et qui sont moins proches affectivement ; l'équité selon eux sera plus souvent établie sur la base de l'égalité ou selon le mérite de chacun ;

-une famille plus éclatée au plan relationnel (*non unit relationship*) sera marquée par le conflit et la compétition, chacun se percevant fort différent sous plusieurs aspects faisant en sorte que les stratégies valorisant la compétition et la poursuite de ses propres intérêts seront privilégiées.

-une famille moins unie (*unit relationship*) est caractérisée par des membres qui se considèrent égaux entre frères et sœurs et qui sont moins proches affectivement ; l'équité selon eux sera plus souvent établie sur la base de l'égalité ou selon le mérite de chacun ;

-une famille plus éclatée au plan relationnel (*non unit relationship*) sera marquée par le conflit et la compétition, chacun se percevant fort différent sous plusieurs aspects faisant en sorte que les stratégies valorisant la compétition et la poursuite de ses propres intérêts seront privilégiées.

Avant de songer au « qui va avoir quoi », les conseillers gagneraient beaucoup à recentrer les interventions professionnelles en premier lieu sur le diagnostic du climat familial. Tout cela évitera peut-être de réveiller de vieilles querelles qu'on croyait enterrées et permettra sans doute une réflexion éclairée de tous les membres de la famille sur ces délicats enjeux.

Cet outil permet d'évaluer le degré d'ouverture et de communication entre les membres de la famille : plus les membres sont proches, plus les désaccords risquent d'être réglés facilement

Références :

Ryan, B.A. et al (1995), « Parallel short forms of the family origin scale; evidence of their reliability and validity », *Journal of psychopathology and behavioural assessment*, vol. 17, no.3, p.283-291

Taylor, J.E. (1998), *Fairness, Family relationship, and farm transfert*, Thèse de doctorat, Université de Guelph, juin.

Encart 1 – Quelle est la qualité de vos liens familiaux ?

Répondez à chacune des questions et faites le total des points obtenus. Attention les scores des affirmations marquées d'un (*) doivent être inversés

Êtes-vous complètement d'accord (5), d'accord(4), neutre (3), en désaccord (2) ou complètement en désaccord (1) avec les affirmations suivantes :

1. Le climat dans ma famille était (est) habituellement désagréable. (*) _____
2. Mes parents encourageaient (encouragent) les membres de la famille à écouter chacun d'entre eux. _____
3. Mes parents m'avaient (m'ont) toujours enseigné que les gens sont fondamentalement bons. _____
4. Mes parents admettaient (admettent) quand ils sont dans l'erreur. _____
5. Résoudre des conflits dans ma famille était (est) une expérience très stressante. (*) _____
6. Mes parents m'encourageaient (m'encouragent) à exprimer mon opinion très ouvertement. _____
7. Mes attitudes et mes sentiments étaient (sont) fréquemment ignorés ou critiqués dans ma famille. (*) _____
8. Dans ma famille, je me sentais (sens) libre d'exprimer ma propre opinion. _____
9. Le climat dans ma famille était (est) froid et négatif. (*) _____
10. Dans ma famille, je sentais (sens) que je devrais mettre les cartes sur table et régler les conflits. _____
11. Chez nous les moments de repas étaient (sont) habituellement agréables et amicaux. _____
12. Nous étions (sommes) habituellement capables de résoudre les conflits dans ma famille. _____
13. Je trouvais (trouve) que c'est facile dans ma famille d'exprimer ce que je pense et ce que je ressens. _____
14. Mes parents ne nous encourageaient (encouragent) pas à exprimer des points de vue différents des leurs. (*) _____
15. Ma famille avait (a) une règle non écrite : n'exprimez pas vos sentiments. (*) _____

Total obtenu : _____

Caractéristiques d'un objectif efficace.

Dans un numéro précédent d'Info-Transfert, nous avons vu un moyen simple d'identifier les vrais objectifs. Ces objectifs en plus d'être liés aux aspirations profondes des individus doivent présenter d'autres caractéristiques pour être réellement efficaces.

Un objectif efficace est impliquant, contrôlable et cohérent avec les personnes, l'entreprise et son environnement.

Pour être impliquant et contrôlable un **objectif doit être chiffré avec un échéancier.**

Un objectif de type "Expansion de ma porcherie" ne veut rien dire, n'est pas impliquant et n'est pas contrôlable. Que veut dire expansion, plus 10 truies ou plus 150?, addition d'une unité d'engraissement ou non? Il faut préciser (en s'assurant que l'expansion est bien le véritable objectif poursuivi!) la nature de l'expansion en chiffre et il faut aussi fixer un échéancier. Passer à 300 truies dès l'an prochain ou dans 3 ans ou dans 5 ans? Il faut savoir. À ce propos une remarque importante : le fait de chiffrer et de dater est important comme outil de travail mais, évidemment, ça reste un outil de travail pour orienter les décisions de chaque jour avec l'idée que ça peut évoluer et que le 3 ans retenu par exemple peut passer à 4 ans pour différentes raisons et que cela ne représentera pas pour autant un échec. **Les objectifs (comme des prévisions) ce n'est pas fait pour être respectés intégralement sous peine d'échec mais pour donner des repères et une orientation précise aux discussions de chaque jour.**

Enfin, un objectif efficace est un objectif cohérent avec les personnes, l'entreprise et son environnement.

Un objectif efficace est un objectif qui a toutes les chances d'être atteint. Et **les chances d'être atteintes sont d'autant plus grandes que l'objectif est en adéquation avec les personnes responsables de l'entreprise.** Cela veut dire que l'objectif retenu devrait être le plus possible cohérent avec les leçons du passé de personnes, avec leur système de valeur et leurs objectifs personnels. À priori, cela semble aller de soi.

Cet objectif doit aussi être cohérent avec l'entreprise. À ce niveau, le réalisme de l'objectif ou des objectifs est à vérifier. Pour prendre un exemple simple, un objectif de revenu élevé avec un coût de vie de 40 000 \$ dans 2 ans semble peu réaliste pour une entreprise avec une autonomie

financière de seulement 25% et une porcherie maternité produisant 18 porcelets sevrés par truie et par an. Il faudra très probablement reporter à beaucoup plus loin cet objectif de 40 000 \$ et travailler sur les moyens à prendre.

L'objectif doit, enfin, être cohérent avec l'environnement de l'entreprise. C'est une autre caractéristique d'un objectif efficace. Tout projet qui va à contre-courant est à étudier de près car il présente des risques. Ainsi, par exemple, un objectif de démarrage d'une porcherie-maternité de 100 truies avec vente des porcelets n'est pas cohérente avec l'environnement commercial dans le secteur porcin aujourd'hui à cause de la trop petite quantité de porcelets à vendre. La demande est pour des grandes quantités de porcelets par lot provenant d'un même élevage (aspect sanitaire, technique du tout plein-tout vide,...). Donc, attention il y a risque de mévente (cependant des alternatives peuvent être étudiées afin de tenir compte de cette nouvelle réalité mais c'est risqué d'ignorer cette réalité).

(voir Grille d'analyse d'un objectif)

Grille d'analyse d'objectif pour une entreprise agricole

Objectif :		
	Oui	Non
Correspond à des aspirations profondes de l'agriculteur :		
Il n'y a plus de réponse à POURQUOI ?		
Il y a plusieurs réponses à COMMENT ?		
L'objectif est chiffré ?		
Il y a un échéancier ?		
Porte sur un horizon de plusieurs années ?		
Commentaires :		
Cohérent avec l'entreprise ?		
Cohérent avec l'environnement ?		

Peu d'objectifs qui sont cohérents entre eux

D'un point de vue pratique, **le nombre d'objectifs d'entreprise doit être limité à deux ou trois au maximum.** C'est une question d'efficacité, on ne peut pas courir après plusieurs lièvres à la fois! Il faut concentrer son attention et son énergie sur quelques thèmes majeurs d'où l'importance de prendre le temps de bien s'assurer que l'objectif ou les objectifs retenus sont bien des objectifs de haut niveau qui collent aux aspirations profondes et réelles des responsables de l'entreprise.

D'autre part, **dès qu'il y a plus d'un objectif, il faut s'assurer qu'il n'y a pas de contradiction entre eux.** Nous revenons toujours sur cet aspect majeur lorsqu'on vise l'efficacité qu'est la cohérence. Ainsi, par exemple, on ne peut pas viser une réduction de l'endettement et un projet important

Suite page 4

Un objectif efficace est :

- Impliquant
- Contrôlable
- Cohérent avec les personnes, l'entreprise et son environnement



Source :

Gestion stratégique de l'entreprise agricole : Guide Pratique, R. Levallois, JP.Perrier, Traget Laval, 1999.

TRAGET LAVAL

Comité éditorial

Raymond Levallois
Diane Parent
Jean Philippe Perrier
Laurence Morin Rivet

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/)

Caractéristiques d'un objectif efficace.

d'expansion en même temps. Il y a, de façon claire, contradiction dans un tel cas. La détermination des objectifs d'entreprise est une étape majeure dans ce processus de gestion stratégique car il va conditionner les décisions prises chaque jour pour les prochaines années.

Et, lorsqu'il y a plusieurs personnes responsables de l'entreprise, il est obligatoire qu'il y ait consensus de tous les membres de l'équipe sur les objectifs à atteindre. Cela suppose des discussions et des compromis clairement acceptés par tous. C'est essentiel.



Petites nouvelles Traget Laval

Dans le cadre du Programme de soutien à l'innovation en agroalimentaire du MAPAQ, Traget Laval a soumis trois demandes de subvention en janvier 2007. Les trois demandes ont été acceptées. Les thèmes de recherche sont les suivants :

- **L'organisation du travail en agriculture: un moyen d'améliorer la rentabilité et la qualité de vie sur les fermes?**
- **L'analyse de l'isolement et de la qualité du soutien social chez les jeunes agriculteurs établis.**
- **Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation.**

Avec le projet de recherche démarré l'an dernier, voilà de quoi tenir occupée toute l'équipe. Équipe qui connaît quelques changements : Laurence Morin-Rivet, professionnelle de recherche, nous a temporairement quitté pour se consacrer à ses toutes nouvelles responsabilités de mère. David Dupont, sociologue, prend le relais. Nous aurons sûrement l'occasion de le lire dans les prochains Info-Transfert. Dans l'équipe des étudiantes graduées, se rajoutent à Marie Claude Gariépy, maîtrise en sciences animales, et Fanny

Lepage, maîtrise en économie rurale, Stéphanie Cantin et Geneviève Colombani-Lachapelle, toutes deux étudiantes à la maîtrise en économie rurale. D'ici le mois de septembre, nous pensons que d'autres étudiants se rajouteront à l'équipe.



La commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois tiendra une table ronde, le 1er juin à Rimouski, sur le thème : S'établir en agriculture : de nouvelles façons de faire.