

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

On n'hérite pas la terre de ses parents, on l'emprunte à ses enfants

Proverbe africain

Sommaire :

Pour un transfert réussi, l'entreprise des parents a à être perçue par la relève comme un projet personnel et non comme une camisole de force.

L'effet « relève désignée ». Le point l'évolution à long terme des entreprises selon qu'une relève cogne à la porte, ou non.

Dans ce numéro :

- | | |
|--|-----|
| Quand reprendre rime avec entreprendre | 1-2 |
| Le transfert de ferme et l'effet « relève désignée » | 2-4 |

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

Des chantiers pour la relève sous un air d'été.

Enfant de la ferme, j'ai longtemps imaginé le temps scandé selon le cycle des travaux agricoles, décalé de celui qui m'attendait une fois sur le marché du travail. C'est probablement de là qu'origine aussi le fait que, chez plusieurs d'entre nous, chaque été réveille le culte des fleurs et du potager. Mais, les agriculteurs le savent bien, en matière de récolte rien n'est jamais acquis une fois pour toutes, même si certaines retombées reviennent fidèlement. Que la température soit un fléau ou un aidant naturel, il y a l'apaisement, la patience et le mûrissement d'un éditorial fruit de la pensée libérée pendant que les mains s'activent au sarclage. Et force est de constater qu'il y a quelques chantiers qui s'activent tel celui du renouvellement de la politique jeunesse du MAPAQ, programme très attendu à l'automne. On

sent aussi que les préoccupations de la relève et, de manière plus large, la cible « jeunesse » font mouche auprès des élus. Il y aura donc des dossiers à suivre.



Dans ce dernier numéro d'Info-Transfert avant les vacances, nous vous proposons deux thèmes qui ont fait l'objet de recherches récentes. D'une part, un

article inspiré d'une étude française qui montre que le sens de la reprise d'une ferme pour les jeunes passe par une appropriation du projet, il faut que la relève en fasse son affaire. D'autre part, nous vous invitons à lire une synthèse d'une recherche belge qui a analysé l'effet « successeur désigné » sur le développement des fermes, sans compter qu'entre l'intention d'avoir un successeur et la réalité dix ans après, les auteurs ont observé un décalage important.

Quand reprendre rime avec entreprendre

Le transfert d'une entreprise est un processus généralement long et au parcours parfois sinueux. Il y a d'un côté la délégation des pouvoirs et des avoirs, et de l'autre, leur reprise par le jeune de la relève. Mais le transfert n'est pas qu'un simple prolongement de la situation antérieure. En filigrane d'une reprise d'exploitation familiale, se cache aussi le projet personnel du repreneur.

Certes, avec l'entreprise que le jeune s'approprie à reprendre, vient un patrimoine professionnel et des activités dans lesquelles les parents se sont investis. Mais cet héritage est à même d'être transformé, reconfiguré, par un jeune pour qui l'entreprise ne s'avère pas tant un carcan qu'une opportunité d'accomplissement de soi. Ainsi par delà le fait de reprendre, gardons à l'œil l'idée qu'un jeune est en marche d'entreprendre.

Cette perspective a été mise en lumière par deux chercheuses françaises qui ont effec-

tué des entretiens en profondeur auprès de familles d'indépendants (exploitants agricoles et autres). Les résultats de leur recherche ont été présentés lors d'une conférence tenue à Bordeaux en septembre 2006 et intitulée *Reprendre mais entreprendre. Le paradoxe des entreprises familiales contemporaines*.

L'entreprise en processus de transfert prendrait les formes d'un environnement favorable, d'un cadre, à l'intérieur duquel les jeunes repreneurs développent leur propre projet et des activités qu'ils façonnent à leur image. Donnons deux exemples.

Que font ces jeunes avec l'entreprise?

Une entreprise viticole de la région charentaise, dans l'ouest de la France, produisait du cognac qui était ensuite embouteillé et commercialisé par le couple propriétaire. L'entreprise, tout comme les débouchés pour l'eau-de-vie, avait été brillamment développée par les parents. Pour le repreneur toutefois, il s'agissait de Suite page 2

Quand reprendre rime avec entreprendre (suite)

« leur » passion, de leur « dada ». Dans le cadre de l'entreprise, le jeune fit néanmoins le pari de réaliser ses propres expériences. Il introduisit une nouvelle technique de suivi des vignes et de la vinification, planta un cépage dont il s'occupa, développa ses propres méthodes de distillation, tout en projetant de tenir éventuellement un kiosque de vente à même le vignoble tout cela en plus d'y ouvrir un gîte. « C'est ma propre expérience », « mes propres projets à moi » qui me permettent de « trouver quelque chose qui me donne la passion de le faire » confiera-t-il aux chercheurs.

L'autre exemple est puisé à même les observations des membres de Traget-Laval. Le repreneur d'une ferme faisait la culture de fruits et de légumes qu'il vendait au marché public et sur le terrain même de l'entreprise familiale. Il s'agissait là d'activités qu'il avait lui-même développées. Jadis, la ferme en était une d'élevage, mais avec les années, les bêtes avaient été délaissées au profit des cultures. La raison : un désir d'autonomie ! Selon l'aveu même du repreneur, se lancer dans une production dans laquelle le cédant n'avait pratiquement pas d'expérience lui offrait plus de latitude.

Un mot d'ordre : l'épanouissement personnel dans la reprise

Le mot d'ordre dans le transfert : la quête d'épanouissement ! Cette idée est notam-

ment portée par les parents chefs d'entreprise qui, soulignent les auteures : « au nom de l'épanouissement personnel de leurs enfants, se défendent de leur imposer un destin social et mettent en œuvre des stratégies pour inciter certains d'entre eux à reprendre, sans les y obliger. » Ce refrain des parents sonne comme de la musique aux oreilles des enfants qui « refusent l'imposition d'un avenir professionnel tout tracé dans la lignée des parents » (p. 8).

Ce crédo des cédants et des repreneurs se fait aussi l'écho des manuels de gestion qui prêchent pour que soit mis en place des environnements de travail ouvert à une certaine autonomie des travailleurs, et surtout des plus jeunes. Ceci favoriserait leur accomplissement personnel au travail et, du coup, les stimulerait. Ces nouvelles formes de gestion cadreraient ainsi mieux aux cohortes récentes à être entrées sur le marché du travail, des jeunes plus souvent en quête d'épanouissement au travail.

Du choc des objectifs du cédant avec ceux du repreneur jaillissent des conflits pouvant se dresser tel un mur devant un processus de transfert. La résistance est parfois forte contre un changement de cap dans l'orientation de l'entreprise et les chercheuses françaises offrent une piste de solution. À défaut d'offrir au jeune les rênes de l'entreprise, lui ouvrir, à l'intérieur de celle-ci, un espace lui permettant de développer ses propres projets peut constituer une voie d'évitement intéressante qui pourrait faire du chemin...

Pour le jeune, le transfert n'est pas seulement la reprise d'une entreprise déjà existante, c'est aussi l'opportunité de la réalisation d'un projet personnel.

Source :

BESSIÈRE, Céline et Sibylle GOLLAC, (2006). Reprendre mais entreprendre. Le paradoxe des entreprises familiales contemporaines, Actes du colloque de Sociologie économique présenté à Bourdeaux le 5 septembre 2006.

Le transfert de ferme et l'effet « relève désignée »

On le sait trop bien, passer le relais à la génération suivante constitue l'un des objectifs prioritaires d'une partie importante des exploitants agricoles. Savoir qu'un jeune reprendra éventuellement les rênes de l'entreprise teinte la gestion de l'entreprise. C'est qu'on appelle l'effet « relève désignée ».

On en savait déjà beaucoup sur cet effet. On savait notamment qu'il pouvait faire pencher la balance lors des décisions stratégiques et de longues portées de l'entreprise. On savait aussi qu'il occasionnait généralement une augmentation des revenus et des actifs des fermes (voir figure 1). Mais sachant qu'il n'y a que très peu d'écrits sur le sujet, une importante étude, publiée il y a peine quelques mois dans la

revue *Sociologia Ruralis*, est venue combler ce vide.

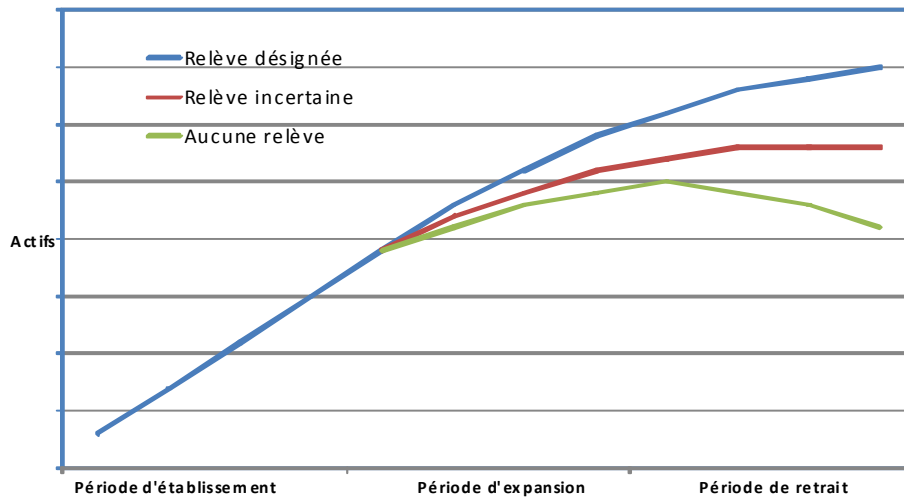
Le transfert : un objectif teintant les décisions de l'entreprise!

Les auteurs ont d'abord tenté de savoir si l'intention de transférer à une relève avait un impact sur les décisions stratégiques d'une entreprise. Ils y sont essentiellement arrivés en croisant l'évolution des actifs totaux de 713 exploitations en Belgique, sur 15 ans, avec le fait d'avoir une relève identifiée ou non. Et qu'ont-ils trouvé ? D'abord, et comme on s'en doutait bien, que les actifs augmentent d'autant plus qu'une relève souffle dans le dos d'un agriculteur qui avance en âge.



Le transfert de ferme et l'effet « relève désignée » (suite)

Figure 1 : Évolution des actifs des fermes selon différents scénarios envisagés de retrait



Source : Graphique tiré de CALUS, Mieke et al. (2008), "The Relationship between Farm Succession and Farm Assets on Belgian Farms", dans *Sociologia Ruralis*, Vol. 48, No. 1, Janvier 2008, pp. 38-56.

Les décisions de longues portées au sein de l'entreprise convergent souvent vers un objectif ultime : le transfert à la relève! Transfert qui n'a toutefois pas toujours lieu...



Car avoir une relève, c'est projeter bien plus loin le devenir de l'entreprise, un devenir qui ne se compte dès lors plus en années, mais en générations. Les décisions qui sont prises le sont ainsi en considération de leur impact sur la génération suivante. C'est tout le contraire quand aucune relève ne pointe à l'horizon. Le temps restant à l'entreprise se raccourcit conséquemment : 10 ans, 5 ans, puis vient le démantèlement. Les actifs de la ferme diminuent pendant ce temps, faute d'investissements, jusqu'à ce que soit atteint un prix optimal de liquidation. C'est à partir de 57 ans que ce désinvestissement s'est fait le plus sentir parmi les fermes à l'étude.

En contrepartie, ce sont les cas dans lesquels l'intention de transférer est prégnante que les actifs des entreprises augmentent le plus. Mais il y aurait encore plus! L'espoir de pouvoir transférer aurait aussi un rôle à jouer! Comme le suggère deux des graphiques de l'article, bien que l'incertitude plane, plusieurs accroissent néanmoins les actifs de leur ferme de façon à en préserver le potentiel de transférabilité. Certains n'arriveront toutefois pas à l'objectif visé.

Des rêves brisés!

Et qu'en est-il des intentions de transférer? Qui désigne une relève? Il appert en fait que ce sont surtout ceux dont les fermes ont des actifs de départ en haut de la moyenne qui

1) identifient une relève puis 2) procèdent au transfert. L'inverse se produit au niveau des fermes de petite taille. Un phénomène particulier a néanmoins été observé parmi les entreprises dont les actifs se situent autour de la moyenne. On y retrouve le plus de projets brisés. C'est effectivement dans ce groupe que plusieurs croyaient avoir identifié une relève, mais qui se retrouvent au bout du compte avec une entreprise démantelée.

Cette indétermination à d'autres facettes. Non seulement les auteurs ont-ils observé un écart entre la volonté de transférer et la pratique, non seulement retrouve-t-on une part importante d'exploitants qui affirment être incertains quant aux possibilités de transfert de leur entreprise, mais seule une minorité d'entre eux (44%) maintient ses intentions sur une période de 10 ans. L'enquête a effectivement dévoilé que même s'ils épousent la cause du transfert de leur entreprise une décennie avant leur retrait, très peu d'exploitants y demeurent fidèles au moment du retrait. En fait, un maigre 4% (du 44%) a continué à affirmer, année après année pendant 10 ans, avoir désigné une relève. Pour le reste, la majorité des exploitants navigue de gauche à droite dans ses intentions, en fonction des perspectives de transfert. La figure 2 présente ces changements en regard des scénarios envisagés.

Source : CALUS, Mieke et al. (2008), "The Relationship between Farm Succession and Farm Assets on Belgian Farms", dans *Sociologia Ruralis*, Vol. 48, No. 1, Janvier 2008, pp. 38-56.

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.

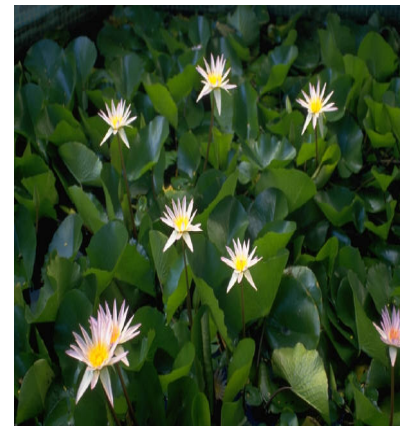
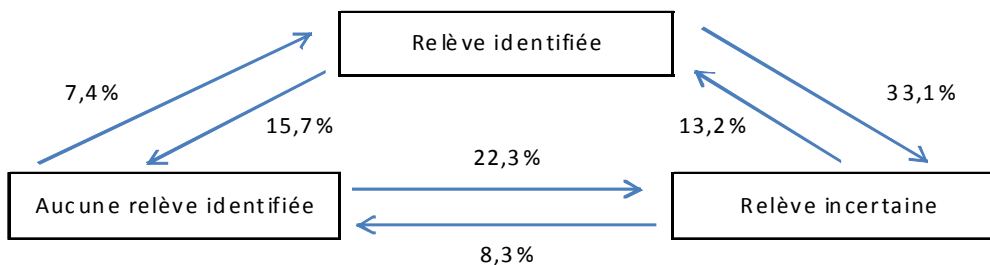
Toute reproduction des articles avec mention est encouragée.

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/)

Le transfert de ferme et l'effet « relève désignée » (suite)

Figure 2: Modification des intentions de transfert au cours des 10 ans précédant le retrait



Difficile de prévoir à long terme quand plane une atmosphère d'indétermination. Mais plusieurs semblent néanmoins investir comme si une re-

lève cognait à la porte en augmentant les actifs de la ferme, au cas où...

On vous invite à consulter:

Le document « Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec » publié récemment par le ministère du Développement économique, innovation et exportation (MDEIE). On y apprend entre autres que le taux de survie des entreprises québécoises après 5 ans est de 35 %, tous secteurs confondus, alors qu'il est de 40.7% en agriculture (incluant foresterie et pêches), et qu'après 10 ans il est de 22% comparé à 25% en agriculture. On peut se procurer le sommaire à www.mdeie.gouv.qc.ca/publications/Études, onglet « Statistiques-analyse sur l'entrepreneuriat et les PME ».

Aussi à consulter le site d'Entreprises Canada (<http://entreprisescanada.ca>) qui donne accès au récent *Info-Guide - Démarrage d'une entreprise*, rempli d'informations utiles et de ressources à consulter pour qui veut se lancer en affaires.

Et pour finir...

Info-Transfert fait relâche pour la saison estivale. Cela nous permettra de travailler d'arrache-pied pour préparer la prochaine année. N'oubliez pas que nous sommes aussi toujours ouvert à publier vos textes sur des questions relatives au transfert et à la relève. Nous attendons le fruit de votre plume. Aussi Info-Transfert constitue une vitrine idéale pour la promotion d'activités reliées au transfert. N'hésitez pas à en profiter, c'est gratuit!

De toute l'équipe d'Info-Transfert et de Traget-Laval : bon été!