

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

L'automne est une saison sage et de bon conseil.

Félix-Antoine Savard
1896-1982

Sommaire :

Trois modèles d'échec de la succession intergénérationnelle : Au-delà des styles de gestion, il y a d'autres aspects à considérer.

La CAAAQ et la relève : des problématiques, des discussions, des solutions ! Au moins des éléments de solution.

L'été : Quel été ?

Même si la température de cet été peut être un sujet de longue dissertation, elle a pris le poète en défaut : L'été ne fut pas le 14 mais le 15 juillet (au moins à Québec) ! Nous retiendrons cependant de cet été que la relève et l'établissement des jeunes en agriculture fut un sujet à l'ordre du jour : de la CAAAQ en juin, du congrès mondial des jeunes agriculteurs à Buenos Aires en juillet, du colloque international sur la relève agricole à Ottawa en août et certainement plus quotidiennement dans nos agendas professionnels ! L'avenir de l'agriculture et le renouvellement des générations en agriculture est un sujet d'actualité. Les problématiques sont de mieux en mieux posées, des solutions sont suggérées. Quelles orientations et actions vont être retenues ? Espérons que « l'automne soit une saison sage et de bon conseil » !

Dans ce numéro, pour ceux qui n'auraient pas eu l'opportunité d'assister à la table ronde de la CAAAQ, un résumé des discussions et des propositions soulevées.

Également, une étude, réalisées sur des entreprises non agricoles, qui analyse trois styles de gestion du repreneur et leurs conséquences sur la réussite ou l'échec du transfert intergénérationnel de l'entreprise.

Enfin quelques mots sur le colloque d'Ottawa dont nous reparlerons plus longuement dans les prochains numéros.

L'été s'achève, l'automne revient ainsi qu'Info-transfert.

Bonne lecture



Dans ce numéro :

Réussir à échouer sa succession	1-2
Des propositions pour l'avenir à la CAAAQ	3-4
Conférence internationale sur le transfert de ferme — un aperçu	4

Réussir à échouer sa succession !

Depuis quelques années, la recherche sur le transfert intergénérationnel des entreprises familiales est florissante. Si l'équipe de Traget Laval s'est intéressée à la problématique au niveau agricole québécois, plusieurs chercheurs se sont quant à eux penchés sur les entreprises non agricoles. La raison de cet engouement est assez simple : la grande majorité des entreprises familiales ne survit pas à la génération qui les a vues naître. Il s'agit donc d'un enjeu crucial et en comprendre les causes s'avère hautement stratégique pour l'économie en générale et pour les entreprises qui l'animent.

La revue *Gestion* faisait paraître en 2004, dans un article intitulé *Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale*, les résultats d'une enquête réalisée auprès d'entreprises familiales non agricoles ayant échoué un processus de transfert (soit les processus s'étant soldés par une faillite ou

par la mise à l'écart du successeur). Les auteurs (Danny Miller, Lloyd Steier et Isabelle Le Breton-Miller) ont tenté d'identifier « les premiers signes avant coureurs d'[un transfert] problématique afin qu'il soit possible d'y remédier. ». Bien qu'ils se soient penchés sur des entreprises d'une envergure qui n'a rien à voir avec celle de l'entreprise agricole de taille moyenne, leurs résultats n'en sont pas moins éclairants.

Trois modèles d'échec sont ressortis de leur analyse, modèles correspondant à trois styles de gestion différents : le style « conformiste », le style « rebelle » et le style « oscillant ». Les auteurs ont ensuite identifié une série de facteurs ayant pu mener aux choix stratégiques nuisibles aux intérêts de l'entreprise. Parmi ces facteurs, notons une relation parent-enfant trouble, le contexte organisationnel de l'entreprise ainsi que le rapport de celle-ci avec son environnement d'affaires.

Suite page 2

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

Réussir à échouer sa succession (suite...)

Rapport parent enfant dysfonctionnel

Les auteurs ont souligné que la direction que prend une organisation suite à un transfert peut être tributaire du type de relation qu'entretenait auparavant le parent avec son enfant. Ceci peut avoir d'importantes conséquences dans la mesure où les décisions portent davantage l'empreinte d'une relation parent-enfant trouble que celle d'une bonne analyse de l'environnement d'affaires. On sait d'abord que les entrepreneurs ayant connu un certain succès sont parfois marqués par un ego imposant, nourri par les bonnes performances de l'entreprise. Sûrs d'eux et déterminés, leur présence peut, dans certains cas, s'avérer étouffante pour la relève et, notent les auteurs : « ...les enfants peuvent être envoûtés par de tels parents et avoir beaucoup de difficulté à se forger une identité bien à eux. ». Tenant finalement les rênes de l'entreprise, le jeune pourra alors être tenté d'adopter un style de gestion ultraconservateur et conformiste, en dirigeant l'entreprise avec ornieres dans le sillon des pratiques du prédécesseur, et ce, même dans des contextes économiques qui commanderaient pourtant un coup de barre. A l'autre extrême, la nouvelle gouvernance peut aussi chercher à modifier radicalement la gestion conventionnelle de l'entreprise. Cherchant éperdument à mettre son propre sceau sur l'entreprise, la relève s'inscrit en faux face à la vieille garde, épousant cette fois une gestion de style « rebelle » alors même que l'entreprise aurait peut-être dû poursuivre sur sa force d'inertie. Un troisième type de direction emprunté par des enfants dont la relation avec le parent empoisonne les décisions est caractérisé par une oscillation chronique, d'un extrême à l'autre : entre une volonté mal contrôlée de faire sa marque et un passé duquel la relève ne veut ou ne peut pas se détacher. Pour les auteurs, de nombreux transferts échoués reproduisent un rapport familial parent-enfant dysfonctionnel.

La dynamique interne organisationnelle

D'autres genres d'écueils peuvent aussi être à la source des mauvaises décisions et des déboires de l'entreprise. De quel type d'organisation le repreneur hérite-t-il? S'agit-il d'une organisation où le personnel de direction est bien en selle depuis plusieurs années –sur une selle bien confortable dont il souhaite à tout prix préserver la forme? Au

contraire, le personnel-cadre est-il constamment en rotation ou sur un siège éjectable, affectant sérieusement la pérennité de l'entreprise? Y a-t-il des conflits palpables entre les divisions de l'entreprise qui conduisent bien plus le chef à tenter d'apaiser les tensions entre ces fiefs qu'à regarder vers l'avant? L'organisation dans laquelle le nouveau dirigeant est parachuté façonne aussi sa façon d'appréhender son rôle et de faire ses choix. C'est pourquoi les auteurs ont relevé que les difficultés dans les styles de direction problématique (*conformiste, rebelle* ou *oscillant*) étaient accentuées par la culture organisationnelle de l'entreprise.

L'environnement d'affaires

Peu importe qu'il soit tributaire de l'organisation interne ou d'un repreneur œuvrant dans l'ombre de son successeur, le style de gestion emprunté peut néanmoins bien se marier avec l'environnement d'affaires dans lequel l'entreprise évolue. Une gestion rebelle peut s'avérer judicieuse dans un contexte hautement volatil marqué par des modes qui changent à un rythme effréné, par un apport constant de nouvelles technologies, etc. En revanche, l'agriculture semble plus propice à une gestion plus conformiste, car les marchés y sont relativement plus stables. Du côté de la gestion de type oscillante, elle cadrerait bien avec un secteur qui connaît une légère perturbation, comme un changement de réglementation ou encore l'arrivée d'une nouvelle forme de concurrence. Une direction qui va de l'avant, mais en regardant à l'occasion vers l'arrière, constituerait alors une des clefs du succès.

En somme, concluent les auteurs, la relève se lance dans une gestion plutôt conformiste, plutôt rebelle ou plutôt oscillante : ce qui importe, c'est l'extrémisme dans lequel elle s'empêtre et qui l'empêche de capter les signaux du marché : « ... ce qui caractérise le plus les [transferts] problématiques est le peu d'attention qui est accordée au marché et à l'environnement extérieur au sens large. ». Il s'agit donc pour le repreneur à arriver à faire la part des choses.

que la relève se lance dans une gestion plutôt conformiste, plutôt rebelle ou plutôt oscillante, ce qui importe, c'est l'extrémisme dans lequel elle s'empêtre...



Références:

MILLER, Danny et Al. (2004), « Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale », dans *Gestion*, vol. 29, no. 3, automne 2004, pp. 109-119.

Des propositions pour l'avenir à la CAAAQ.

Le 30 mai dernier dans le cadre de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (CAAAQ), se tenait une table ronde au cours de laquelle des agriculteurs, chercheurs et intervenants de différents organismes ont fait part de leurs expériences et réflexions sur les enjeux de l'établissement en agriculture. Des jeunes agriculteurs ont notamment relevé les nombreux écueils qu'ils ont rencontrés, tout en présentant les moyens qu'ils ont mis en œuvre et les ressources qu'ils ont mobilisées pour tenter de les contourner. Voici brièvement les principales conclusions à s'être dégagées des présentations des panélistes.

Derrière l'entreprise agricole, l'agriculteur

Si la richesse des nombreux témoignages résidait en partie dans leur diversité, tous les intervenants se sont au moins entendus sur une chose : une attention particulière doit être portée au volet humain dans un projet d'établissement. Parce que par delà l'entreprise agricole en éclosion, il y a l'agriculteur. Pour M. Alexandre Anctil, qui a démarré une exploitation en production ovine il y a quelques années, les entreprises reçoivent par différents organismes un précieux soutien lors de leur préparation technico-économique. Il souligne à cet effet : « on nous accompagnera à volonté dans la construction d'un agrandissement, dans son financement, on fera le tour des scénarios d'aménagement, des types d'alimentation, des solutions fiscales... » Là où le bât blesse par contre, c'est selon lui au niveau du soutien de l'agriculteur : « ...qui nous questionne sur les changements au niveau du partage des responsabilités, qui nous apporte des solutions sur les difficultés d'adaptation, à cette pression nouvelle, lequel de tous ces intervenants est en mesure de nous faire réfléchir sur les aspects humains de nos choix? »

L'établissement : aussi un projet de vie

Plusieurs intervenants lors de la table ronde ont aussi souligné que les sphères de l'entreprise et de la famille, qui sont fortement imbriquées l'une dans l'autre en agriculture, doivent être complémentaires plutôt qu'en compétition pour qu'un projet d'établissement réussisse. Le témoignage de Mme Mireille Leclerc, jeune agricultrice en période de co-exploitation en production ovine, et aussi présidente du CRÉA

Bas-Saint-Laurent, était éclairant à cet égard. Au tout début de son processus d'établissement, elle avait planifié faire d'importants investissements pour agrandir son exploitation. C'était jusqu'à ce qu'on lui demande : « Et toi dans tout ça, penses-tu avoir des enfants dans les prochaines années? ». La réponse de Mme. Leclerc, qui souhaitait avoir des enfants dans un avenir rapproché, a eu pour effet de freiner son projet d'expansion, ce dernier interférant avec son projet de vie familiale.

Briser l'isolement

On s'entendait aussi pour dire lors des discussions que les jeunes en démarrage sont de façon générale prêts à s'investir et à faire les sacrifices nécessaires pour réussir en agriculture; le faire seul constitue toutefois un sérieux obstacle à la pérennité des entreprises. Les agriculteurs souhaitent de temps à autre recevoir un coup de main de leur entourage, de leurs parents ou des agriculteurs avoisinants. Mais dans le contexte où certains rangs se dégarnissent, les différentes formes d'aide s'éloignent et il faut parfois briser l'isolement! Pour les jeunes en démarrage hors cadre familial, l'entraide entre agriculteurs, le mentorat et le parrainage ont tous été présentés comme des avenues qui pourraient sûrement être empruntées pour sortir certains jeunes de la solitude. Frédéric Saint-Laurent, propriétaire d'une ferme laitière à Mont-Joli, a pu faire l'expérience d'une telle forme de réseautage : « Étant relié [par le parrainage] à des jeunes en démarrage, tu es là comme mentor, et tu partages avec eux tes expériences, aussi comme confident : briser l'isolement, aider à trouver des contacts... »

De façon plus globale, on peut aussi questionner le modèle de développement agricole hérité des cinquante dernières années. « Souhaitons-nous la grosse ferme américaine qui grossit de plus en plus ou bien que les chemins de campagne se regarnissent de petites fermes rentables efficaces et surtout diversifiées? », se demande Mathieu Barbeau, jeune agriculteur propriétaire d'une ferme laitière. Ne devrait-on donc pas prôner une agriculture avec des canaux d'écoulement de proximité et favoriser l'émergence de réseaux alimentaires alternatifs, soutenus par la communauté? C'est du moins la voie d'avenir que propose Serge Lapointe, producteur laitier en co-exploitation, cela : « ...[contribuerait] à l'économie rurale du Québec, car dans les villages où il y a une agriculture dynamique, il y a encore des écoles primaires, des épiceries, et bien d'autres services connexes pour l'ensemble de la population. »

Table ronde sur la relève agricole : Des problématiques ! Mais aussi des solutions !

Certainement des axes de réflexion pour faciliter l'établissement des jeunes en agriculture.



Suite page 4

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/)

Des propositions pour l'avenir à la CAAAQ. (suite...)

Des pistes de solution

Outre la valorisation d'un nouveau modèle de développement agricole, de nombreuses propositions ont retenu l'attention :

- Des mesures fiscales pour favoriser le transfert au détriment du démantèlement.
- Pour favoriser les transferts non apparentés, créer une banque de fermes qui inventorierait les propriétaires n'ayant toujours pas identifié de relève malgré qu'ils prévoient se retirer prochainement.
- Revaloriser le travail en agriculture.
- Que la prime à l'établissement puisse aussi servir de prime au démarrage.
- Favoriser la transmission des connaissances par les agriculteurs plus expérimentés (grâce au parrainage notamment) et par les intervenants des différents organismes.
- Pour contrer l'isolement et inciter à l'entraide, ne pourrait-on pas penser aux entreprises de groupes?



Pour plus de détails sur les propositions et les idées débattues à la Commission, consulter le registre des propositions sur le site Internet de la CAAAQ à l'adresse :

<http://www.caaaq.gouv.qc.ca/consultations/registre.fr.html>

Conférence internationale sur le transfert de ferme

Le Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole a réuni du 6 au 8 août dernier, et pour une deuxième fois en cinq ans, une brochette de conférenciers (agriculteurs, professionnels, universitaires) qui ont discuté des enjeux du transfert de ferme. Sous le thème *Où étions-nous? Où allons-nous?* La Conférence internationale sur le transfert de ferme a certes permis de constater les pas de géants qui ont été réalisés depuis 2002, mais elle a aussi permis de mesurer l'ampleur des efforts qu'il reste à faire en la matière. De telles rencontres permettant de faire le point sur une question et de réfléchir à des pistes de solution sur des sujets qui mobilisent gouvernements, professionnels et agriculteurs, le prochain numéro d'Info-Transfert vous présentera les faits saillants de certaines conférences.

Nouvelles Traget Laval

Info-Transfert « s'internationalise » ! Une entente de collaboration a été conclue avec le Conseil Canadien de Gestion de l'Entreprise Agricole (CCGEA). Plusieurs articles d'Info-Transfert seront traduits en anglais et disponibles sur le site Farmcentre.com (le site du CCGEA). Info-Transfert sera également disponible dans la section francophone du site. Une belle opportunité pour Traget de remplir sa mission de diffusion de l'information.