

Info-Transfert

Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme

On ne prête qu'aux riches, et on a bien raison, parce que les autres remboursent difficilement.

Tristan Bernard

Sommaire :

Des stratégies, développées par les cédants, pour « mieux vivre » le deuil de la transition vers la retraite

La transition relève-cédant un processus souvent long qui comporte plusieurs étapes.

Un plan pour ne rien oublier !

Dans ce numéro :

Préparer son retrait : pas toujours reposant ! 1-2

La transition : ça prend un plan ! 3-4

Avec le support financier de

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation

Québec



farmcentre.com

La relève : un problème de vieux !

« La relève : un problème de vieux ! » C'est sans doute une affirmation un peu simpliste et réductrice. La relève a un rôle à jouer et des responsabilités à assumer dans son processus d'établissement. De fait, les yeux sont tournés vers les jeunes : « c'est notre avenir ! ». Cependant, pour qu'un jeune s'établisse, un plus âgé doit laisser la place. Et, pour le cédant, c'est une étape de vie qui n'est pas nécessairement simple et indolore. Dans ce numéro d'Info Transfert, nous vous proposons deux articles qui touchent les cédants et qui, souhaitons-le, sera intéressant pour les conseillers qui les accompagnent dans leur processus de transition. Un premier article, tiré de la recherche sur les entreprises non agricoles, présente les différentes étapes de ce processus de retrait et des attitudes et stratégies pouvant faci-



ter le transfert.

Le second article, tiré d'une conférence au dernier colloque international d'Ottawa, parle encore et toujours de planification : planification ante et post transfert car le transfert de l'entreprise n'est pas fini, au moins pour les personnes, le jour de la signature chez le notaire.

Le taux de participation au recensement de la relève agricole est excellent (plus de 90 %). Félicitations aux responsables du recensement et à tous les participants. Un peu de pression ! Nous avons tous

hâte aux résultats ! Connaître enfin, de manière objective, cette relève dont on parle tant et que l'on connaît peu !

Un peu de rêve ! A quand, le recensement des cédants ?

Bonne lecture

Préparer son retrait : pas toujours reposant !

Le problème de la relève est avant tout un problème de 'vieux' ! affirmait avec conviction Olivier Philibert, fort de son expérience à titre d'agriculteur ayant légué sa ferme, lors d'une séance sur la relève à la CAAAQ. Nous savons que la personne qui se retire pour laisser « sa » place à un successeur a entre les mains le pouvoir de faire basculer d'un côté comme de l'autre un processus de transfert : il peut le faire dérailler ou le faciliter. Si on retrouve un nombre appréciable d'écrits sur le processus de transfert, de façon assez surprenante, c'est tout le contraire pour le rôle du prédécesseur comme tel. D'autant plus surprenant que la préparation du cédant, tant financière que psychologique, constitue peut-être le facteur le plus déterminant d'un processus de transfert. C'est pour combler ce vide que Jean Lorrain et Louise Cadieux ont effectué une étude sur le rôle joué par le prédécesseur dans la transmission des entreprises. Publiée en 2004 dans la revue *Gestion* sous le titre « Et si assurer sa relève dépendait de la manière dont les prédéces-

seurs réussissent à se désengager », leur analyse de cinq cas de transferts d'entreprises non agricoles a permis de dégager des enjeux entourant le départ du prédécesseur. Les auteurs ont procédé pour ce faire à des entrevues en profondeur avec des cédants, deux ans après que ceux-ci aient laissé leurs fonctions de direction.

Rappelons d'abord que le transfert d'une entreprise n'est pas un événement circonscrit dans le temps, mais un processus, qui s'étale sur plusieurs années et qui est constitué de plusieurs phases. Parmi celles-ci Cadieux et Lorrain mentionnent 1) l'initiation du jeune à l'entreprise, 2) son intégration aux tâches courantes, 3) le règne conjoint du cédant et de la relève et 4) la période de désengagement. Cette dernière phase correspond à l'arrivée du successeur aux rênes du pouvoir. C'est sur celle-ci qu'a porté plus précisément leur étude.

La période de désengagement

D'emblée, les auteurs affirment que le désengage-

Suite page 2

Préparer son retrait : pas toujours reposant ! (suite)

ment « suscite assez de crainte chez le prédécesseur pour nuire à la durée d'une entreprise dans laquelle il a pourtant souvent tout investi. » (p. 120). Mais non seulement s'est-il investi *dans* l'entreprise, il est aussi en quelque sorte investi *par* l'entreprise, en ce sens qu'elle fait un peu partie de lui. Quitter ses fonctions, ses responsabilités, son statut, c'est aussi quitter ce à quoi on s'est identifié pendant bien des années. C'est ainsi que bien des prédécesseurs « ...n'étant plus responsables de la direction de leur entreprise ni reconnus par les membres de l'organisation comme détenant pouvoir et autorité, se sont sentis, pendant une période pouvant durer jusqu'à six mois, inutiles et démunis... » (p. 123). Le départ de la tête de l'entreprise s'accompagne alors bien souvent d'une période de deuil.

Des stratégies facilitantes

Pour contrer ce désarroi qu'annonce le renoncement *définitif* de la gouvernance, plusieurs stratégies ont été déployées par les cédants, et ce, avant, pendant et après la période de désengagement.

Avant le désengagement, les propriétaires-gestionnaires ont cru bon instaurer des mécanismes plus ou moins formels pour faciliter le legs du pouvoir à leur relève. Il devenait impératif pour eux de mettre en place de telles structures car elles facilitaient la prise de distance face à un processus qui, effritant graduellement leur règne, est très prenant émotivement. Cela leur permettait de garder un œil sur les tâches délestées et d'évaluer le travail accompli par le successeur. Il ne faut pas perdre de vue que l'entreprise est souvent perçue par la personne qui s'y retire comme son bébé; un bébé qu'elle souhaite voir grandir après son départ. Afin d'acquiescer la confiance du prédécesseur, la relève aura alors à prouver son efficacité et sa capacité à gérer l'entreprise.

L'arrivée au point de bascule entre les deux règnes n'est pas si simple pour le prédécesseur. Il marque le passage d'un stade à un autre dans la vie d'un individu. Des chefs d'entreprise ont ainsi décidé que le processus de transfert se solderait par un événement hautement symbolique (et dont on peut faire un parallèle avec les cérémonies précédant un enterrement qui en facilitent le deuil). Au moment du legs de la gouvernance de l'entreprise, un cédant a décidé de laisser son bureau au reprenneur, d'autres ont décidé d'annoncer officiellement leur retraite au moment même où ils cédaient la direction à

leur relève, etc.

Si de telles pratiques soulignent « la fin d'un règne », il n'en demeure pas moins que celui qui se retire ne le fait rarement complètement. La plupart y préservent des fonctions, des plus techniques au plus symboliques. Certains siégeront par exemple au conseil d'administration à titre de président : ils y incarneront les valeurs de l'entreprise. « [Je] voulais dans ma tête avoir le contrôle de la philosophie de l'entreprise », disait une prédécesseuse. D'autres encore feront un retour aux sources, en reprenant des tâches que l'expansion de l'entreprise les avait amenées à délaisser. En tout, Cadieux et Lorrain identifient neuf rôles joués par les prédécesseurs après avoir quitté les commandes de leur entreprise et parmi lesquels nous retiendrons : le rôle de symbole, d'observateur, d'intermédiaire avec certains clients, de consultant et de confident. Peu importe les efforts déployés, perdre son statut de chef peut être une pilule difficile à avaler « ... parmi les prédécesseurs que nous avons rencontrés, relatent les auteurs, la plupart ont admis qu'ils s'étaient sentis seuls et désemparés durant une période variant de trois à six mois après leur retrait officiel des affaires liées à la gouvernance de leur entreprise. » (p. 127).

Le départ de la tête de l'entreprise s'accompagne bien souvent d'une période de deuil.



Pour qu'une relève reprenne une entreprise, elle doit pouvoir compter sur quelqu'un qui soit prêt à se retirer !

Certains rôles joués et pratiques effectuées par les prédécesseurs pour faciliter le transfert d'une entreprise

Avant le transfert

- * Mécanisme de délégation des tâches
- * Évaluation du travail effectué par la relève

Au moment du transfert

- * Geste symbolique marquant le passage du pouvoir
- * Changement de statut au sein de l'entreprise

Après le transfert

- * Rôle d'observateur
- * Rôle de symbole
- * Rôle de consultant
- * Rôle de soutien technique
- * Rôle de soutien moral

Que ce soit avant, au moment ou après le désengagement, l'étude de Cadieux et Lorrain a relevé que ceux qui ont quitté les rênes de l'entreprise ont développé des moyens afin d'atténuer les troubles générés par cet épisode. Il serait aussi intéressant d'en savoir davantage sur ceux qui comptent se retirer du secteur qui nous intéresse particulièrement : l'agriculture. Il faudrait connaître plus spécifiquement leurs préparations, financière et psychologique, leurs aspirations et les stratégies qu'ils comptent utiliser pour y parvenir, car eux aussi ont des projets. Il faut enfin garder à l'esprit que pour qu'une relève puisse reprendre une ferme, elle doit d'abord compter sur quelqu'un qui sera prêt à la lui céder.

Source :

CADIEUX, Louise et Jean LORRAIN, (2004), « Et si assurer sa relève dépendait de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager », dans *Gestion*, volume 29, numéro 3, automne 2004.

La transition : ca prend un plan !

Dans le cadre de la Conférence internationale sur le transfert de ferme qui a eu lieu à Ottawa, Dave Goeller, spécialiste en transfert à l'Université du Nebraska, et Scott vanEngen, planificateur financier, sont venus présenter une synthèse comparative de diverses études portant sur le transfert d'entreprises agricoles. Ces études présentent un portrait du secteur agricole avec plusieurs caractéristiques communes : l'expansion des entreprises, le vieillissement de la population agricole et la diminution du nombre de jeunes en agriculture. Cependant, le point marquant de leur exposé s'est avéré être la présentation d'un plan de transition intégrée. Présentons les grandes lignes de celui-ci.

maine de congé par mois afin de passer du temps avec sa conjointe et ses enfants. La planification du transfert doit clarifier ces aspects, mais aussi ceux au niveau financier. Comment vais-je faire pour transférer une entreprise en bonne santé financière tout en m'assurant une belle retraite ? L'équité est-elle respectée entre les autres membres de la famille ? Que va devenir l'entreprise si le successeur ou le prédécesseur ne peut plus assumer ses tâches quotidiennes pour des raisons de santé ? Ces questions méritent d'être posées, et surtout d'être discutées.

3- Le plan d'affaires définit quant à lui l'avenir de l'entreprise. Quels sont les objectifs à court, moyen et long terme ? Est-ce que des investissements seront nécessaires pour réaliser ces ob-

Planifier la transition relève-cédant.

Un plan pour ne rien oublier !



4

1- Rappelons tout d'abord que l'identification du successeur par les cédants implique beaucoup de discussions entre les deux parties. Il est crucial de bien déterminer le rôle et les responsabilités de chacune des personnes impliquées dans l'entreprise. C'est seulement ensuite qu'un contrat de transfert devrait être signé. Le successeur décidera alors s'il entreprend une formation en agriculture, bénéfique au transfert tout comme l'est la formation continue. (Richer et coll., 2004).

2- Le plan de style de vie permet aux deux parties de s'informer des objectifs personnels et des attentes de chacun au lieu de les négliger. Par exemple, la relève peut demander à ses parents une fin de se-

jectifs ? Qui sera responsable des différentes étapes menant à ces projets futurs ? Ce plan est particulièrement important afin d'assurer une bonne entente entre le repreneur et le cédant lors de la période de co-exploitation. Des projets bien définis éviteront bien des surprises. Un plan d'urgence doit également être élaboré en cas d'imprévu. Ce plan doit être fait conjointement avec le plan d'affaires et le plan successoral. Le décès subit du cédant peut amener le repreneur à démanteler la ferme si aucune solution n'avait été prévue.

4- Un plan de propriété est une entente entre les associés qui a comme objectif la préservation du patrimoine. C'est durant cette étape que le plan de succession est élaboré. Et qui dit plan de succession, dit testament. Les parents doi-

Source :

RICHER, F., ST-CYR, L. et Y. LAMBARAA (2004). « La transmission d'entreprise au Québec : Des stratégies diversifiées. » *Gestion, automne*, vol. 29 no 3, p. 95-102

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 transition : ca prend un plan ! (suite...)

vent discuter de ce dernier avec leurs enfants afin d'éviter des conflits lors du décès. Comment seront séparés les biens? Qui obtiendra quoi? Et quand l'obtiendront-ils? La planification successorale peut se faciliter avec l'achat d'une assurance-vie dont les bénéficiaires seront les frères et sœurs du repreneur. Finalement, les cédants doivent posséder des mandats en cas d'inaptitude afin de permettre au repreneur de poursuivre seul l'exploitation de la ferme si le cédant devient inapte.

5- L'après-transfert doit aussi être planifié, tant pour la ferme que pour la retraite du cédant ; de là l'importance des plans post-transition et de retraite. Le but premier est de s'assurer que le cédant soit sécurisé face à son avenir. Il s'agit ici de maximiser la situation financière du cédant et de son patrimoine, tout en assurant la pérennité de l'entreprise. Quand le futur retraité quittera-t-il la gestion de la ferme? À quel âge veut-il quitter la ferme? Comment le retraité s'occupera-t-il? Quelles seront ses sources de revenus? Où vivront les familles? Quand est-il du conjoint ou de la conjointe? Ces interrogations doivent être posées afin d'établir un bon plan de retraite.

6- La communication est un élément capital au fonctionnement de toute bonne famille, mais elle est encore plus importante lorsqu'il est question d'entreprise familiale. En effet, l'enchevêtrement entre la famille et le travail

peut causer de grands remous. Il importe donc, pour tous les membres de la famille impliqués dans l'entreprise, de participer tant aux discussions concernant la ferme que celles concernant la vie familiale. Les membres de l'entreprise doivent prendre du temps pour échanger (l'inscrire à l'horaire, si nécessaire !) et il ne faut pas oublier qu'un conseil de famille est le moment idéal pour discuter de nos idées et pour résoudre les conflits, s'il y a lieu.

7- Finalement, le contenu du **plan de financement** de la transition est à la base du transfert des avoirs. Le cédant et le repreneur devront, à l'aide de conseillers en financement, définir quelles seront les sources utilisées : emprunts, subventions, dons, financement des parents, apports personnels et autres. L'objectif de ce plan est de permettre le remboursement des dettes autant auprès des fournisseurs que du cédant et d'offrir un revenu satisfaisant au repreneur.

En somme, le plan de transition intégré est un outil qui peut faciliter le transfert, et ce, tout en évitant d'oublier de nombreux détails.



Article rédigé par :
Marie-Claude Gariépy,
Gabriel Larivière Bélanger,
Fanny Lepage, étudiants à
la maîtrise, membres du
groupe Traget Laval