

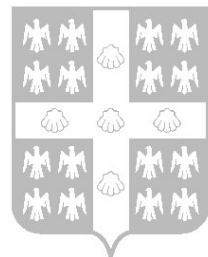
TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

**ANALYSE COMPARÉE DE DEUX  
MODES D'ÉTABLISSEMENT  
FAMILIAUX : LE DÉMARRAGE  
ET LA COEXPLOITATION .**

**Jean Philippe Perrier, Raymond Levallois,  
Diane Parent, Stéphanie Cantin**

**2010**



UNIVERSITÉ  
LAVAL

**Pour information et commentaires :**

Traget Laval  
Pavillon Paul-Comtois  
Université Laval  
Québec (Québec) G1K 7P4  
Téléphone : (418) 656 2131 poste 3059  
Télécopieur : (418) 656 7821  
Site Internet : <http://traget.ulaval.ca>

Des copies du rapport sont disponibles à l'adresse ci-dessus.

TRAGET Laval

Transfert, gestion et établissement en agriculture

**ANALYSE COMPARÉE DE DEUX  
MODES D'ÉTABLISSEMENT  
FAMILIAUX : LE DÉMARRAGE  
ET LA COEXPLOITATION .**

**Jean Philippe Perrier, Raymond Levallois,  
Diane Parent, Stéphanie Cantin**

**2010**

**Ce projet a reçu le support financier du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries  
et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) dans le cadre du programme SINAG.**

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation.**

**(projet no. 806029 )**

**RAPPORT**

**Jean-Philippe Perrier, Raymond Levallois,  
Diane Parent, Stéphanie Cantin**

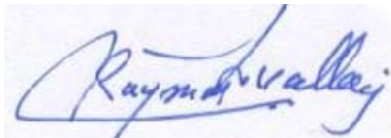
**Remis à**  
**la Direction de l'innovation scientifique et technologique**  
**dans le cadre du Programme de soutien à l'innovation en agroalimentaire**

**Liste des chercheurs impliqués**



---

Jean Philippe Perrier  
Économie agroalimentaire et sciences de la consommation  
FSAA  
Université Laval



---

Raymond Levallois  
Économie agroalimentaire et sciences de la consommation  
FSAA  
Université Laval



---

Diane Parent  
Département des Sciences animales  
FSAA  
Université Laval



---

Sréfanie Cantin, MS.C.  
Traget Laval  
FSAA  
Université Laval

## **ANALYSE COMPARÉE DE DEUX MODES D'ÉTABLISSEMENT FAMILIAUX : LE DÉMARRAGE ET LA COEXPLOITATION.**

**Jean-Philippe Perrier<sup>1</sup>, Raymond Levallois<sup>1</sup>, Diane Parent<sup>1</sup>, Stéphanie Cantin<sup>1</sup>**

Durée : 04/2007 – 10/2010

### **FAITS SAILLANTS**

Cette étude a permis de mettre en évidence les similitudes et les différences entre deux modes d'établissement en agriculture : l'établissement en coexploitation intergénérationnelle et celui du démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui de l'entreprise des parents. Les aboutissements de notre étude montrent qu'il existe une relation de pouvoir entre le parent et la relève dans les deux modes d'établissement. Dans la coexploitation, nous avons constaté que le transfert des pouvoirs n'est pas progressif dans le temps. À l'établissement, les premiers transferts des pouvoirs et des avoirs de l'entreprise se font facilement. Par la suite, les cédants tendent à maintenir un certain contrôle sur les avoirs et les pouvoirs de l'entreprise. Il peut s'écouler un temps relativement long avant que le cédant délègue des responsabilités supplémentaires à la relève ou qu'une autre tranche des parts de l'entreprise soit transférée.

Pareillement à la coexploitation, la relève qui s'établit par le démarrage a bénéficié d'appuis de l'entreprise des parents. Ces appuis prennent la forme de garantie financière ou de la disponibilité gratuite de l'utilisation des biens physiques et matériels de l'entreprise des parents.

L'analyse de nos études de cas de la relève établi par le démarrage a dévoilé que la relation de pouvoir est véhiculée via la garantie financière offerte par l'entreprise mère ou par le partage de la machinerie et des équipements entre les deux entreprises. Alors qu'en coexploitation, la relève doit attendre que le cédant soit prêt à déléguer les tâches de l'entreprise, la relève qui a démarré son entreprise possède trois alternatives pour gagner son indépendance : acquérir sa propre machinerie, exécuter le partage des ressources à l'aide de contrats formels ou créer un syndicat de machinerie.

### **OBJECTIF ET MÉTHODOLOGIE**

L'objectif de la recherche est de comparer les deux modes d'établissement en agriculture de la relève familiale : la coexploitation intergénérationnelle et le démarrage d'une nouvelle entreprise en parallèle à l'entreprise des parents. Pour ce faire, nous avons rejoint par enquête téléphonique 111 relèves en coexploitation intergénérationnelle qui détenait au moins 20% des parts de l'entreprise des parents. Ensuite, nous avons documenté le démarrage d'une nouvelle entreprise en parallèle à l'entreprise des parents en compilant les informations recueillies lors d'entrevues en face à face

<sup>1</sup> Groupe de recherche Traget Laval, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval

avec 16 relèves. Pour faciliter la comparaison entre les deux modes d'établissement, nous avons retenu l'étude thématique de quatre dimensions : personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière.

## RÉSULTATS SIGNIFICATIFS POUR L'INDUSTRIE ET LA DISCIPLINE

### La comparaison entre les deux modes d'établissement :

**Type de production** : 56,25 % des relèves qui ont démarré leur entreprise, l'ont fait dans une production en émergence, ce pourcentage est de 17,1% pour la relève en coexploitation intergénérationnelle.

**Expériences de la relève** : 50,5 % des relèves établies en coexploitation intergénérationnelle ont au moins une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale (n=111). Ce pourcentage est de 93,75 % chez la relève qui a démarré sa propre entreprise (n=16). Pour la relève en coexploitation, l'intérêt des expériences à l'extérieur de l'entreprise des parents était dans 38% des cas pour amasser de l'argent en vue de l'établissement (n=56). Ce pourcentage est de 53,3 % pour la relève qui a démarré son entreprise avec l'appui des parents.

**Don des parents** : La proportion de la relève qui a bénéficié d'un don d'actifs des parents est moins élevée (56,25 %) pour celle qui a démarré son entreprise que pour celle qui s'est établie sur la ferme existante (75,7 %, n=111). Par contre, en considérant que l'utilisation gratuite de la machinerie et des équipements est une forme de don, alors 100 % de la relève qui a démarré son entreprise a bénéficié d'un don.

**Les avoirs de l'entreprise** : Pour la relève en coexploitation intergénérationnelle, le partage des avoirs de l'entreprise se fait avec le parent. Les sens accordés aux avoirs de l'entreprise sont liés aux pouvoirs de l'entreprise. Pour 81,9% des relèves, l'acquisition des premières parts de l'entreprise représentait la prise en charge de plusieurs responsabilités, et pour 79,2%, l'occasion qui leur a permis d'améliorer leur participation aux prises de décisions.

Pour la relève qui a démarré son entreprise, les avoirs de l'entreprise sont surtout partagés avec le conjoint(e). Pour 62,5% de ses relèves, la détention des avoirs de l'entreprise n'est pas en lien avec le pouvoir de gestion. Le sens accordé au partage des avoirs de l'entreprise tend à se confondre avec le projet familial de la relève.

**Transfert des pouvoirs** : Indépendamment de la durée de coexploitation, la relève détient en moyenne 55% du pouvoir de l'entreprise et 20% des parts. Indépendamment de la durée de l'établissement de la relève en démarrage, elle se considère indépendante de l'entreprise des parents lorsqu'elle possède sa propre machinerie ou qu'elle exécute l'échange de service par l'intermédiaire d'ententes formelles.

**Les relations intergénérationnelles** : Pour la relève en coexploitation intergénérationnelle, nos résultats révèlent que ses relations sont au cœur de l'entreprise en transfert. Pour la relève qui a démarré son entreprise, les relations intergénérationnelles sont plutôt dissociées de l'entreprise de la relève. Par contre, les relations familiales du ménage de la relève sont intimement liées à l'entreprise.

**Chevauchement entreprise-famille** : Le principal but de l'entreprise relié à la famille est, pour la relève coexploitante, de garantir un revenu suffisant à la retraite des parents. Le but soulevé par la relève qui a démarré son entreprise est de rapporter un revenu équivalent à un autre emploi pour combler les dépenses du ménage.

**Financement public** : La proportion de la relève qui a bénéficié d'une subvention pour leur établissement est moins élevée (50 %) pour celle qui a démarré son entreprise que pour celle qui s'est établie sur la ferme existante (74 %, n=111);

**La situation financière** : En coexploitation intergénérationnelle, la valeur marchande moyenne de l'entreprise est de 1 223 000, le montant moyen des investissements faits est de 360 000\$ et le revenu brut moyen est de 410 000 \$. Pour la relève en démarrage, la valeur marchande actuelle de l'entreprise est en moyenne de 746 000 \$. Le montant moyen des investissements réalisés est de 243 000 \$. Le chiffre d'affaires moyen est de 205 000 \$.

### **APPLICATIONS POSSIBLES POUR L'INDUSTRIE ET SUIVI À DONNER**

Cette recherche apporte de nouvelles connaissances sur les deux modes d'établissements en agriculture de la relève familiale : la coexploitation intergénérationnelle et le démarrage d'une nouvelle entreprise en parallèle à celle des parents. Les résultats interpellent tant les représentants des jeunes que les décideurs (MAPAQ, UPA, intervenants sociaux, CLD, FRAQ, Institutions d'enseignement agricole) et les chercheurs, car cette étude a permis de soulever la perception de la relève agricole québécoise et les points sensibles qu'elle rencontre lors de son établissement sur la ferme des parents ou en parallèle à l'entreprise des parents. Les aboutissements de notre recherche corroborent les résultats des littératures des domaines de la gestion, de l'entreprise familiale et du transfert des entreprises familiales agricoles ou non. Une autre voie de recherche gagnerait à être explorée pour le secteur agricole québécois : l'étude des attentes et des impressions de la génération qui quitte l'agriculture. Connaître la perception des cédants quant à la relève qui s'installe compléterait l'information dont nous disposons pour apporter des conseils judicieux à la relève, mais aussi à la génération qui quitte l'agriculture.

### **POINT DE CONTACT**

Jean Philippe Perrier

Tél. : 418.656.2131, poste 3059

Télécopieur : 418.656.7821

Courriel : Jean-Philippe.Perrier@eac.ulaval.ca

### **PARTENAIRES FINANCIERS**

L'équipe de recherche tient à remercier le programme de Soutien à l'innovation en agroalimentaire du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec pour son soutien financier, sans lequel le projet n'aurait pu se concrétiser.



## Table des matières

Fiche de transfert	
Table des matières .....	9
Liste des tableaux .....	13
Liste des figures .....	16
Partie 1 : La coexploitation .....	17
Mise en contexte et Problématique .....	17
CHAPITRE 1 Revue de littérature .....	19
1.1 Définitions .....	19
1.1.1 Entreprise familiale .....	19
1.1.2 La coexploitation intergénérationnelle .....	21
1.1.3 Les éléments facilitants et non facilitants .....	24
1.2 La dimension personnelle de la relève .....	25
1.2.1 La formation de la relève .....	25
1.2.2 Les expériences professionnelles .....	26
1.2.3 La motivation personnelle de joindre l'entreprise familiale .....	27
1.2.4 L'utilité des services-conseils .....	27
1.2.5 Questions de recherche sur la dimension personnelle .....	28
1.3 La dimension relationnelle .....	29
1.3.1 Les interactions entre famille et entreprise .....	29
1.3.2 La relation intergénérationnelle des coexploitants .....	32
1.3.3 Questions de recherches sur la dimension relationnelle .....	32
1.4 La dimension organisationnelle .....	35
1.4.1 Le transfert des pouvoirs .....	35
1.4.2 Le transfert des avoirs .....	39
1.4.3 Questions de recherche sur la dimension organisationnelle ..	39
1.5 La dimension financière .....	42
1.5.1 Le choix des investissements .....	42
1.5.2 Le financement public .....	44
1.5.3 Questions de recherche sur la dimension financière .....	45
1.6 Cadre conceptuel et questions de recherche de l'étude .....	46
CHAPITRE 2 Cadre opératoire et méthodologie d'enquête .....	48
2.1 Les composantes de l'analyse .....	48

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

---

2.1.2 Les composantes de la dimension personnelle .....	48
2.1.3 Les composantes de la dimension relationnelle .....	48
2.1.4 Les composantes de la dimension organisationnelle .....	50
2.1.5 Les composantes de la dimension financière .....	50
2.2 Échantillon et collecte de données .....	50
2.3 L'analyse descriptive et statistique .....	51
2.3.1 Création de l'indice du niveau de pouvoir .....	52
2.3.2 Création de l'indice global de tension .....	53
2.3.3 Le recodage de nouvelles échelles .....	55
2.4 Les outils statistiques .....	55
2.4.1 Le traitement des variables .....	55
2.4.2 Les tests de corrélation .....	56
2.4.3 Les tests de différence de moyenne sur 2 sous-échantillons appariés .....	57
CHAPITRE 3 Analyse et interprétation des résultats .....	59
3.1 Données factuelles .....	59
3.1.2 Satisfaction globale exprimée par la relève .....	60
3.2 La dimension personnelle .....	61
3.2.1 Formation de la relève .....	61
3.2.2 Les expériences professionnelles de la relève .....	62
3.2.3 La formation continue .....	64
3.2.4 La motivation de joindre l'entreprise .....	66
3.2.5 Les services-conseils utilisés à l'établissement .....	66
3.2.6 Bilan de l'analyse de la dimension personnelle .....	71
3.3 La dimension relationnelle .....	72
3.3.1 Entre la famille et l'entreprise .....	72
3.3.2 Quelles sont les difficultés rencontrées? .....	75
3.3.3 Des discussions intergénérationnelles ouvertes? .....	77
3.3.4 Les effets de l'ouverture des discussions .....	78
3.3.5 Une relève conservatrice ou expansionniste? .....	79
3.3.6 L'équilibre travail-famille .....	81
3.3.7 Bilan de l'analyse des aspects relationnels .....	82
3.4 La dimension organisationnelle .....	83
3.4.1 Le transfert des avoirs .....	83

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

---

3.4.2 Le transfert des pouvoirs .....	86
3.4.3 Dynamique du transfert de pouvoir .....	90
3.4.4 Bilan de l'analyse des aspects organisationnels du transfert des pouvoirs .....	91
3.5 La dimension financière .....	92
3.5.1 La prise de décisions financières .....	92
3.5.2 Bilan de l'analyse des aspects financiers .....	99
Discussion et conclusion .....	101
Deuxième partie : le démarrage d'une entreprise en parallèle .....	104
CHAPITRE 4 Cadre opératoire et méthodologie .....	105
4.1 Qui est la relève familiale que recherchons? .....	105
4.1.1 Comment définissons-nous le démarrage d'une nouvelle entreprise? .....	105
4.1.2 Les appuis de l'entreprise mère au démarrage de la nouvelle entreprise .....	106
4.2 La stratégie de recherche adoptée .....	107
4.2.1 Élaboration du questionnaire .....	108
4.3 L'échantillonnage et la cueillette de données .....	110
4.4 Approche et cadre d'analyse .....	111
CHAPITRE 5 Analyse des cas de démarrage et interprétation des résultats .....	113
5.1 Données factuelles .....	113
5.1.1 Statut juridique de l'entreprise de la relève .....	113
5.1.2 Évolution de l'entreprise mère depuis le démarrage de l'entreprise .....	114
5.1.3 Satisfaction de la relève .....	115
5.1.4 Perception de la relève de la situation financière de leur entreprise .....	116
5.2 La dimension personnelle de la relève en démarrage .....	118
5.2.1 La formation .....	118
5.2.2 Les expériences professionnelles de la relève .....	119
5.2.3 La formation continue de la relève .....	120
5.2.4 Points faibles au démarrage .....	121
5.2.5 Points forts au démarrage .....	121
5.2.6 Personnes les plus utiles au moment du démarrage .....	121
5.2.7 Pourquoi ne pas joindre l'entreprise des parents? .....	122
5.2.8 Les attraits du démarrage de sa propre entreprise .....	123

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

---

5.2.9 Comparaison sur le plan personnel .....	124
5.3 La dimension relationnelle d'une relève en démarrage .....	125
5.3.1 Les tensions ressenties .....	125
5.3.2 Satisfaction de la relation avec les parents .....	128
5.3.3 Quelles sont les difficultés rencontrées en démarrage? .....	129
5.3.4 La nature de la relation intergénérationnelle .....	131
5.3.5 L'équilibre entre le travail et le ménage de la relève .....	131
5.3.6 Bilan relationnel de l'établissement par le démarrage .....	132
5.3.7 Comparaison sur le plan relationnel .....	133
5.4 La dimension organisationnelle de l'établissement par le démarrage .....	134
5.4.1 Les avoirs et le sens accordé à la détention des parts .....	135
5.4.2 Les appuis de l'entreprise mère .....	136
5.4.3 Comparaison sur le plan organisationnel .....	142
5.5 La dimension financière de l'établissement par le démarrage .....	143
5.5.1 La prise de décisions financières .....	143
5.5.2 Les investissements réalisés depuis le démarrage .....	146
5.5.3 Le montant des investissements totaux et le contexte de l'entreprise .....	150
5.5.4 Comparaison sur le plan financier .....	152
Discussion .....	154
Conclusion .....	158
Bibliographie .....	160
Annexe 1 : Questionnaire coexploitation .....	166
Annexe 7 : Questionnaire démarrage.....	187

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Modèle selon le caractère du cédant et du repreneur et les effets sur la succession.....	34
Tableau 2 : La distribution du niveau de pouvoir de gestion de la ferme selon les tâches exécutées sur une ferme .....	36
Tableau 3 : Synthèse des composantes de l'analyse.....	49
Tableau 4 : Construction de l'indice de pouvoir détenu par la relève à partir des douze tâches courantes exécutées dans une année dans une ferme.....	53
Tableau 5 : Construction de l'indice global de tension à partir de cinq sources de tensions potentielles. ....	54
Tableau 6 : Alpha de Cronbach obtenu pour l'indice de tension global composée de cinq items.....	54
Tableau 7 : Exemple de recodage d'une variable dont l'échelle est de 1 à 10 pour une nouvelle variable dont l'échelle est de 1 à 5. ..	55
Tableau 8 : Vérification de la normalité de la distribution des variables continues utilisées .....	56
Tableau 9 : Changement du statut juridique des entreprises avant et après l'établissement de la relève .....	59
Tableau 10 : Degré de satisfaction de la relève de sa relation avec le cédant, de son rôle dans l'entreprise et de la période de coexploitation en général.....	60
Tableau 11 : Distribution des répondants selon leur formation et leur expérience à l'extérieur de la ferme familiale .....	63
Tableau 12 : Distribution des répondants selon leur participation aux activités de formation continue et leur expérience à l'extérieur de la ferme familiale .....	65
Tableau 13 : Distribution des répondants en fonction de leur participation aux activités de formation continue et la spécialisation de leur formation .....	65
Tableau 14 : Motivation de joindre l'entreprise familiale .....	66
Tableau 15 : Comparaison de l'ordre d'importance des services conseils utilisés .....	67
Tableau 16 : Comparaison de la personne considérée la plus utile et les services-conseils utilisés.....	68
Tableau 17 : Les principaux point forts et points faibles rencontrés au moment de l'établissement.....	69
Tableau 18 : Personnes les plus utiles au moment de l'établissement....	70

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

Tableau 19 : Éléments pouvant susciter des tensions et le degré de tension rapporté.....	73
Tableau 20 : Indice moyen de tension globale selon le degré de satisfaction de la relève dans sa relation avec le cédant.....	74
Tableau 21 : Éléments pouvant représenter une difficulté lors de la coexploitation et le degré de difficulté .....	75
Tableau 22 : Corrélations entre les degrés de difficulté potentiellement problématique en coexploitation.....	76
Tableau 23 : Les sujets relatifs au transfert abordés par la relève et le cédant au moment de l'établissement.....	77
Tableau 24 : Comparaison de la vision du développement de la ferme de la relève .....	79
Tableau 25 : Tableau croisé de la vision de la ferme exprimée par la relève .....	80
Tableau 26 : Comparaison du niveau de pouvoir transféré et de la vision du développement de la ferme .....	80
Tableau 27 : Résultats des tests-T de la différence entre le nombre d'heures moyen travaillé par la relève .....	81
Tableau 28 : Tableau descriptif des parts détenues par la relève au moment de l'établissement et lors de la coexploitation.....	83
Tableau 29 : Sens donné à l'acquisition des premières parts.....	84
Tableau 30 : Portrait des avoirs en coexploitation selon que la fratrie est impliquée ou non .....	86
Tableau 31 : Coefficients de corrélation obtenus entre la variable « pouvoir transféré » et d'autres variables d'intérêt.....	86
Tableau 32 : Évolution du niveau de pouvoir initial, transféré et final de la relève selon la durée de la coexploitation.....	87
Tableau 33 : Perception du déroulement de l'intégration de la relève dans l'entreprise familiale .....	90
Tableau 34 : Perception de la relève de la période de coexploitation.....	90
Tableau 35 : Résultats des tests-T des la différence des investissements moyens selon les buts des investissements .....	93
Tableau 36 : Importance des investissements réalisés par la relève selon le but recherché.....	94
Tableau 37 : Résultats des Tests-t pour comparer le montant moyen des investissements entre les productions.....	95
Tableau 38 : Résultats des Tests-t pour comparer le montant moyen des investissements et la vision de la relève .....	96
Tableau 39 : Résultats des Tests-t pour comparer le montant moyen des investissements et la vision de la relève .....	97

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

---

Tableau 40 : Résultats des tests de corrélation entre la variable « montant des investissements totaux » et d'autres variables continues.....	98
Tableau 41 : Appuis donnés par l'entreprise mère à l'entreprise-fille répertoriée dans la littérature.....	107
Tableau 42 : Synthèse des composantes de l'analyse reprise de l'étude de la coexploitation intergénérationnelle pour l'enquête portant sur le démarrage.....	108
Tableau 43 : Statut juridique des entreprises démarrées.....	113
Tableau 44 : type de production de l'entreprise des parents et de l'entreprise de la relève.....	114
Tableau 45 : Plus haut diplôme obtenu d'une relève établie en coexploitation et de celle établie par le démarrage d'une nouvelle entreprise .	119
Tableau 46 : Utilité des expériences hors-cadre familial .....	120
Tableau 47 : Comparaison de la personne considérée la plus utile entre les deux relèves.....	122
Tableau 48 : Éléments pouvant présenter une difficulté au cours du démarrage de l'entreprise.....	130
Tableau 49 : Tableau descriptif des parts détenues par la relève et son associé (e), (n =16).....	135
Tableau 50 : Appuis des parents au démarrage de l'entreprise avec le d'indépendance rapporté par la relève (n=16).....	138
Tableau 51 : Indépendance actuelle de l'entreprise de la relève (n=16).	139
Tableau 52 : Composantes du montage financier pour le démarrage.	144
Tableau 53 : Montant total investi dans l'entreprise et montant moyen d'investissement (n=16 cas) .....	148
Tableau 54 : Composantes des investissements réalisés selon le but recherché par la relève (n=16).....	149
Tableau 55 : Le type de production, le but visé de l'entreprise et la vision de la relève selon les investissements annuels moyens.....	151

## Liste des figures

Figure 1 : Modèle de la pérennité de l'entreprise familiale .....	20
Figure 2 : La coexploitation dans le processus de transfert .....	24
Figure 3 : Le processus de succession .....	37
Figure 4 : Cadre conceptuel servant à la documentation des éléments facilitants et non facilitants de la période de coexploitation.....	46
Figure 5 : Perception de la relève relativement à la situation financière de la fer- me (N=111).....	61
Figure 6 : Le plus haut diplôme obtenu par la relève agricole (n=111)...	62
Figure 7 : Part du pouvoir initial, transféré et final sur le pouvoir potentiel de la relève selon la durée de la coexploitation (n=111).....	88
Figure 8. Transfert des pouvoirs selon le niveau des tâches (n=111).....	89
Figure 9 : Évolution des entreprises mères en parallèle au démarrage de l'entre- prise de la relève.....	115
Figure 10 : Raisons de ne pas joindre l'entreprise familiale (n=16).....	123
Figure 11 : Nature des appuis des parents au démarrage (n=16).....	137
Figure 12 : Évolution espérée par la relève du partage des ressources matériel- les et physiques avec les parents (n=15).....	141



## Partie 1 : La coexploitation

### Mise en contexte et Problématique

*« Parce que qui dit relève dit avenir...et sans relève, sans renouvellement sur les fermes et dans les entreprises, le futur ne peut être envisagé de la même façon. Je dirais que l'agriculture risque de perdre son âme...pas dans un sens religieux...mais plutôt en considération des valeurs que l'on reconnaît que l'on souhaite perpétuer ou améliorer dans le monde rural pour aider la société à se réaliser plus pleinement ». - (Levac mai 2008)*

Comme dans les pays industrialisés, la population agricole du Québec est vieillissante, l'âge médian est passé de 45 ans en 2001 à 48 ans en 2006. D'autant plus, qu'il y a moins de relève puisque le taux de renouvellement des générations est passé de 53% en 2001 à 35% en 2006 (Statistique Canada 2007), on peut s'attendre à une disparition rapide des entreprises agricoles dans les prochaines années. Une des priorités actuelles du gouvernement québécois consiste à rendre l'agriculture attrayante pour les jeunes et à les aider à s'établir dans ce secteur (MAPAQ 2009). L'étude des modes d'établissement en agriculture devient importante pour générer de nouvelles informations et améliorer les outils déjà en place dont le but est de faciliter l'installation de la relève agricole. Au Québec, 73 % des établissements se font par transfert d'entreprises et de ceux-ci la très grande majorité reste encore des transferts familiaux.

Au Québec, entre 80% et 90% des transferts familiaux comprennent une période de coexploitation intergénérationnelle entre le cédant et le repreneur (MAPAQ 2005). La réussite du processus de transfert peut être tributaire de cette période, puisque plusieurs relèves abandonnent leur projet de transfert lors de cette période (Parent et al. 2000). Malgré les cas d'abandon répertoriés, peu d'études ont documenté les divers aspects que revêt la coexploitation (Parent et al. 2000; Tondreau et al. 2002). Cette période nommée règne-conjoint dans la littérature des organisations (Hugron 1991) a fait l'objet de quelques études en profondeur dans les entreprises familiales non agricoles (EFNA) québécoises (Lajeunesse 1989; Hugron, 1991; Cadieux 2007). Cette période correspond à la succession managériale du cédant vers le repreneur (Lajeunesse 1989; Hugron 1991; Cadieux 2007). Elle débute au moment où le repreneur s'établit à temps plein sur l'entreprise et se termine au moment où de cogestionnaire, le prédécesseur endosse le rôle de conseiller et le repreneur celui de dirigeant de l'entreprise. L'originalité de notre étude repose donc sur l'analyse quantitative de ce

mode d'établissement. En fait, la plupart des études qui traitent de cette période sont qualitatives. Les résultats engendrés permettront de donner un portrait inédit de cette période du transfert de l'entreprise agricole.

Cette étude empirique se révèle nécessaire afin de mieux outiller les intervenants du secteur. En fait, les résultats de cette enquête cadrent avec le premier objectif de l'orientation 5 de la Politique Jeunesse du MAPAQ (2009), qui vise à analyser et documenter les caractéristiques de la relève et de l'établissement. Les informations générées par les conclusions de cette recherche pourront contribuer à l'amélioration des soutiens technique, économique et humain offerts par le gouvernement québécois. La Politique Jeunesse est un programme qui a été mis en place en 2005 dans le but d'augmenter le nombre d'établissements agricoles annuels au Québec. Cette étude empirique s'inscrit donc dans l'intérêt social de la pérennité du milieu agricole québécois. Comme l'a déjà mentionné B. Delord et P. Lacombe (1988, p.235): « Le remplacement des chefs d'exploitation contribue à rendre compte de l'évolution des structures agricoles ».

Ainsi, l'objectif principal de l'étude est de documenter la coexploitation intergénérationnelle comme un mode d'établissement en agriculture. Cette recherche tente alors de soulever les éléments facilitants et obstacles rencontrés par la relève agricole. Les travaux antérieurs révèlent que les dimensions humaines et organisationnelles sont au centre de cette période (Parent et al. 2000; Tondreau et al. 2002). En effet, le déroulement de la période de coexploitation intergénérationnelle est au centre des dimensions personnelle (Hamel et Morisset 1995; Duguay et al. 2005), relationnelle (Morris et al. 1997), organisationnelle (Handler et Kram, 1988), et financière de l'entreprise familiale. Également, le déroulement de la coexploitation est dynamique dans le temps, il est tributaire des actions du passé et contributif à la finalité du projet de transfert. C'est pourquoi, l'étude se divise en trois temps : au moment de l'établissement, lors de la coexploitation et l'anticipation quant à l'avenir du projet. Les éléments clés de cette période soulevés par la littérature sont présentés dans la section qui suit.

Cette première partie est organisée de la façon suivante : la revue de littérature et les questions de recherches sous-jacentes, la méthodologie utilisée, les résultats et les limites de l'étude et enfin, la conclusion.

## Chapitre 1 : Revue de littérature

### 1.1. Définitions

Afin de bien délimiter le sujet à l'étude et ses différents aspects, nous nous sommes inspirés de la littérature pour définir ce qui est pour nous :

- les particularités du lieu d'installation de la relève agricole : l'entreprise familiale;
- les caractéristiques de la coexploitation intergénérationnelle; comment s'expriment le début et la fin de cette période?
- les éléments facilitants et non facilitants rencontrés par la relève au cours de cette période.

#### 1.1.1. Entreprise familiale

La période de coexploitation intergénérationnelle étudiée se déroule au sein d'une entreprise familiale. Une panoplie de définitions de l'entreprise familiale se retrouve dans la littérature. Certains auteurs conçoivent que l'entreprise est familiale lorsque son cycle de vie est parallèle à celui des membres de la famille qui la compose. Selon cette approche, le but ultime de l'entreprise familiale est d'être transférée d'une génération à une autre (Churchill et Hatten 1987; Gersick et al. 1999).

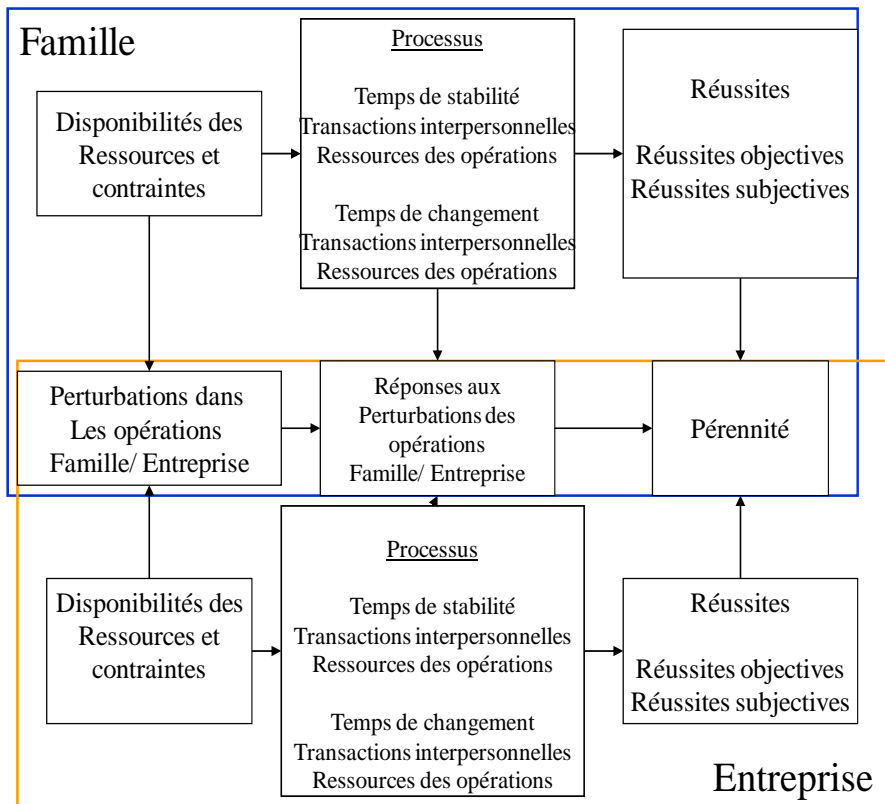
Une autre conception de l'entreprise familiale repose sur le degré d'implication dans l'entreprise par les membres d'une même famille. Une entreprise peut être qualifiée de familiale lorsque le pouvoir de gestion et la propriété de l'entreprise appartiennent aux membres d'une même famille (Hugron 1991; Taylor et al. 1998; Danes et Lee 2004). D'autres chercheurs affirment que l'essentiel du travail et des prises de décisions dans l'entreprise doivent être réalisés par les membres de la famille (Eaton 1993; Gasson et Winter 1993; Levallois et Perrier 2002; Danes et Lee 2004).

On retrouve également dans la littérature une approche systémique pour décrire l'entreprise familiale (Stavrou 1998; Danes et Lee 2004; Amarapurkar et Danes 2005). Selon cet angle, l'entreprise familiale est perçue comme un système composé de deux sous-unités : l'unité de l'entreprise et l'unité de la famille. Les interactions entre les deux sous-systèmes sont bidirectionnelles et peuvent susciter des difficultés dans l'un ou l'autre des sous-systèmes (Stavrou 1998; Danes et Lee 2004; Amarapurkar et Danes 2005). En fait, les interactions entre la famille et l'entreprise doivent être coordonnées et régulées pour assurer la stabilité du système et la délimitation d'une frontière entre les sous-unités (Stavrou 1998; Danes et Lee 2004).

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

Afin de mieux comprendre la structure organisationnelle d'une entreprise familiale. Danes et Lee (2004) ont présenté le modèle de la pérennité de l'entreprise familiale de Stafford (1999) qui schématise les processus entre les sous-unités de la famille et de l'entreprise dans les moments de stabilité et de changement (Figure 1). Selon Danes et Lee (2004), au moment du transfert, plusieurs demandes proviennent des deux sous-unités en même temps. Pour préserver l'intégrité fonctionnelle du système de la famille et de l'entreprise agricole, la culture organisationnelle doit être composée de cinq éléments; l'adaptation, le partenariat, la croissance, l'affection et la résolution de conflits.

**Figure 1 : Modèle de la pérennité de l'entreprise familiale**



Source: Stafford et coll., 1999 (tiré de Danes et Lee, 2004)

Dans la présente recherche, nous considérons que l'entreprise familiale est un système dans lequel les membres de la famille sont majoritaires dans le travail, la gestion et la propriété de l'entreprise. Aussi, dans la présente étude, nous

considérons que la relève agricole familiale est une personne ayant un lien de parenté direct ou indirect (fils, fille, gendre, belle-fille) avec les propriétaires de l'entreprise agricole (Parent et al. 2000).

### **1.1.2. La coexploitation intergénérationnelle**

L'intérêt de l'étude de la période de coexploitation réside dans le fait qu'elle est une période critique dans le processus de transmission de l'entreprise familiale (Longenecker et Schoen 1978; Hugron 1991; Tondreau et al. 2002; Cadieux 2007). Le transfert est le processus où se réalise la transmission des avoirs, des savoirs et des pouvoirs de l'entreprise du cédant vers le repreneur (Longenecker et Schoen 1978; Handler 1994; Tondreau et al. 2002; Perrier et al. 2004; Cadieux 2007). La littérature reconnaît que le but ultime de la coexploitation est le transfert intergénérationnel du savoir-faire managérial de l'entreprise ainsi que du pouvoir de direction de l'entreprise (Longenecker et Schoen 1978; Barach et al. 1988; Hugron 1991; Handler 1994; Cadieux 2007). Afin de définir la période de coexploitation, nous nous inspirons de la littérature pour répondre aux trois questions suivantes : qu'est-ce que la coexploitation intergénérationnelle? Quels éléments marquent son début? Et enfin, à quel moment se termine-t-elle?

La littérature qui traite spécifiquement de la coexploitation intergénérationnelle est peu abondante (Hugron 1991; Tondreau et al. 2002; Cadieux 2007). Certains chercheurs perçoivent qu'au cours de cette période se réalise un ajustement mutuel des rôles : la relève s'intègre dans la gestion des tâches sur l'entreprise parallèlement à la délégation du pouvoir de gestion de l'entreprise par le propriétaire (Tondreau et al. 2002; Cadieux 2007). Hugron (1991) considère qu'au cours de cette période se déroule le transfert d'attitudes, d'habiletés, de connaissances et de pouvoirs de l'entreprise.

Aussi, la littérature anglo-saxonne, du domaine des entreprises familiales, traite indirectement de la coexploitation. Elle aborde les différents aspects de cette période en considérant le processus de transmission de la gestion des entreprises. Certains auteurs perçoivent que l'intégration de la relève aux responsabilités de l'entreprise familiale se fait sur la base des expériences et des activités d'apprentissage du repreneur (Longenecker et Schoen 1978; Barach et al. 1988). D'autres considèrent que les responsabilités de la relève augmentent au sein d'un partenariat complet et partagé entre la relève et le cédant (Churchill et Hatten 1987).

Aux fins de notre étude, nous définissons que la coexploitation intergénérationnelle correspond à l'établissement graduel du repreneur parallèlement au retrait graduel du cédant (Handler 1994; Tondreau et al. 2002; Cadieux 2007). Elle est

composée de deux processus qui se chevauchent: d'abord, l'intégration de la relève dans la gestion de toutes les tâches de l'entreprise, et ensuite la transmission du pouvoir de gestion à la relève (Goldberg et Wooldridge 1993; Handler 1994; Tondreau et al. 2002).

### **Quand débute la coexploitation?**

Plusieurs chercheurs du domaine des organisations avancent que la période de coexploitation débute lorsque le repreneur travaille à temps plein dans l'entreprise (Longenecker et Schoen 1978; Barach et al. 1988; Hugron 1991). À ce moment, il peut déjà avoir acquis des compétences par sa formation académique et ses expériences de travail (Barach et al. 1988) et est déjà socialisé à la culture de l'entreprise (Longenecker et Schoen 1978). D'autres auteurs considèrent que la coexploitation intergénérationnelle débute lorsque la relève a acquis suffisamment de compétences pour être responsable de certaines tâches dans l'entreprise (Churchill et Hatten 1987). Par ailleurs, certains chercheurs précisent que l'intégration de la relève dans l'entreprise familiale débute lorsque le propriétaire est prêt à ajuster l'organisation aux compétences et aux valeurs de la nouvelle génération (Barach et al. 1988; Goldberg et Wooldridge 1993).

Au Québec, une relève agricole familiale est juridiquement considérée établie dès le moment où elle travaille à temps plein sur l'entreprise (Gouvernement du Québec 1987 (mise à jour le 24 février 2009); Financière agricole du Québec 2001). Par ailleurs, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec désigne qu'une relève est établie dès qu'elle possède 1% des parts de l'entreprise (MAPAQ 2008). Les chercheurs dans le domaine des entreprises familiales agricoles ont désigné le projet d'établissement de sérieux lorsque la relève agricole détient au moins 20% des parts de l'entreprise (Parent et al. 2000; Tondreau et al. 2002).

Dans le cadre de notre étude, nous considérons que la coexploitation débute au moment où le repreneur acquiert 20% des parts de l'entreprise. Les principales raisons qui nous ont conduits à faire ce choix sont les suivantes :

- Pour être admissible aux mesures incitatives offertes par le gouvernement, la relève doit détenir 20% des parts, travailler à temps plein et posséder une formation pertinente (La Financière agricole du Québec 2006). La détention par la relève de 20% des parts de l'entreprise augmente nos chances de rejoindre des jeunes agriculteurs de la relève consacrés à temps plein dans l'entreprise. De plus, nous pouvons explorer l'utilisation de ces mesures offertes à la relève.
- Théoriquement, la planification de l'établissement et le plan de transfert doivent être réalisés lorsque la relève détient 20% des parts de l'entreprise. Il s'agit donc d'un projet sérieux d'établissement. La relève exprime la volonté d'être à la direction future de l'entreprise (Parent et al. 2000; Ton-

dreau et al. 2002; La Financière agricole du Québec 2006).

- Ce critère de sélection n'est pas trop sévère, puisque 95,3% des jeunes agriculteurs de la relève québécoise ont acquis initialement au moins 20% des parts de l'entreprise agricole (MAPAQ 2008).

**Quand se termine la période de coexploitation?** Est-ce que la transmission des pouvoirs de l'entreprise nécessite que la transmission des avoirs de l'entreprise soit complétée?

Pour certains auteurs, le transfert de direction de l'entreprise est officiellement terminé lorsque les transferts des avoirs et des pouvoirs de l'entreprise sont complétés (Longenecker et Schoen 1978; Gersick et al. 1999; Haberman et Dannes 2007). Pour d'autres auteurs, la fin de la transmission des pouvoirs de l'entreprise peut précéder ou correspondre au moment du transfert complet des avoirs de l'entreprise (Churchill et Hatten 1987; Lajeunesse 1989; Hugron 1991; Handler 1994).

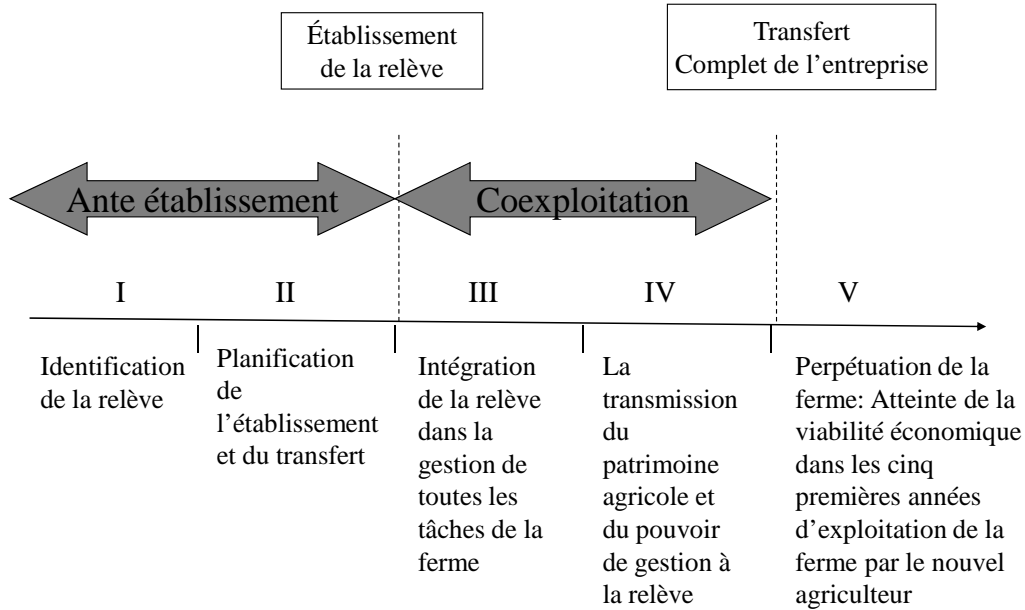
D'autres chercheurs s'appuient davantage sur la notion de transfert des pouvoirs de l'entreprise plutôt que sur celle des avoirs. Ils considèrent que la période de cogestion de l'entreprise se termine lorsque le repreneur contrôle la prise de décision financière et la gestion de l'entreprise (Eaton 1993) et que le cédant n'est plus impliqué dans les activités de l'entreprise (Goldberg et Wooldridge 1993) et peut agir à titre de conseiller (Handler 1994).

Dans notre recherche, nous considérons que la coexploitation se termine lorsque la relève est autonome dans la prise de décisions stratégiques de l'entreprise. Ainsi, le cédant peut posséder des avoirs de l'entreprise et s'impliquer dans les activités courantes de l'entreprise. Par contre, nous considérons que la coexploitation est terminée lorsque le cédant n'a plus d'influence dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

En nous inspirant des cinq étapes du processus de transfert de Tondreau et al. (2002) et de la littérature du domaine des entreprises familiales, nous avons situé la période de coexploitation dans le processus de transfert (figure 2).

La période *ante* établissement réfère à la sélection de la relève et à la préparation de son établissement. C'est dans cette période que la relève développe ses aptitudes et ses compétences (Barach et al. 1988; Morris et al. 1997; Tondreau et al. 2002), qu'elle se socialise à la culture de l'entreprise (Longenecker et Schoen 1978) et qu'elle démontre un intérêt à prendre le relais de l'entreprise familiale (Stavrou 1998).

**figure2 : La coexploitation dans le processus de transfert**



Inspiré de Tondreau et al. 2002

Nous considérons que la coexploitation débute au moment de l'établissement de la relève en tant que future tête dirigeante de l'entreprise. Enfin, nous fixons que la période de coexploitation se termine lorsque le pouvoir de gestion de l'entreprise est détenu par la relève. La transmission du pouvoir de gestion à la relève peut être indépendante de la transmission des avoirs de l'entreprise. La fin de la coexploitation peut donc correspondre ou précéder la fin de l'étape de « la transmission du patrimoine agricole et du pouvoir de gestion à la relève » au processus de transfert.

### 1.1.3. Les éléments facilitants et non facilitants

Pour définir les éléments facilitants et non facilitants, nous supposons qu'il y a deux finalités possibles à la période de coexploitation : l'abandon ou la continuité du projet de transfert. Les études antérieures nous informent que la réalisation du transfert est tributaire, d'une part, du sentiment d'accomplissement personnel de la relève au sein de l'entreprise (Tondreau et al. 2002; Parent et al.



2000; Stavrou, 1998; Lajeunesse, 1989), d'autre part, de la santé financière de l'entreprise en coexploitation (Tondreau et al, 2002; Parent et al. 2000; Stavrou 1998). Ainsi, dans le cadre de notre étude, les éléments facilitants (non facilitants) réfèrent aux aspects organisationnels qui confortent (ébranlent) le sentiment d'accomplissement de la relève ou qui améliorent (détériorent) la situation financière de l'entreprise. Ces deux dimensions sont considérées favorables à la réalisation d'un transfert d'une entreprise familiale qui tend vers la pérennité. C'est-à-dire qu'elle est en santé financière et que les membres qui la composent entretiennent des relations harmonieuses (Sharma et al. 2005; Eaton, 1993). Comme les éléments facilitants sont au cœur de l'étude, nous allons approfondir dans la section suivante ces aspects à l'intérieur des dimensions personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière.

## **1.2. La dimension personnelle de la relève**

À propos de la dimension personnelle, plusieurs études révèlent que la satisfaction de la cogestion exprimée par la relève dépend de sa capacité à exercer une influence sur l'entreprise (Goldberg et Wooldridge 1993; Handler 1994; Parent et al. 2000; Duguay et al. 2005). Toutefois, la confiance en soi du repreneur, son autonomisation et sa capacité d'adaptation au changement dépendent de nombreux facteurs qui font référence à la période qui précède son établissement. On y retrouve entre autres, sa formation scolaire (Barach et al. 1988; Hamel et Morisset 1995; Tondreau et al. 2002), son expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale (Churchill et Hatten 1987; Barach et al. 1988; Goldberg et Wooldridge 1993; Stavrou 1998), sa motivation de joindre l'entreprise (Churchill et Hatten 1987; Barach et al. 1988; Warren 1990; Goldberg et Wooldridge 1993; Stavrou 1998; Parent et al. 2000; Sharma et Irving 2005) et les services-conseils utilisés.

### **1.2.1. La formation de la relève**

*« La taille des entreprises, mais aussi la complexité du monde agricole, dans le contexte de concurrence intense implique des risques trop importants pour que la direction des exploitations soit laissée au hasard. La moindre erreur serait coûteuse et la formation représente un facteur de sécurité ». (Hamel et Morisset, 1995)*

La formation est un attribut important pour la relève et les dirigeants du Québec agricole l'ont compris. En 1991, le MAPAQ décidait de rendre la formation agricole conditionnelle à l'obtention d'un certain nombre d'avantages financiers

consentis aux jeunes agriculteurs de la relève (Hamel et Morisset, 1995). Depuis 1994, le MAPAQ, a rendu pratiquement obligatoire le fait de détenir un diplôme d'études collégial agricole pour bénéficier pleinement de la prime à l'établissement (Hamel et Morisset, 1995).

Les avantages de la formation pour les agriculteurs sont nombreux autant au niveau économique, qu'humain. Tout d'abord, au niveau économique, plusieurs recherches ont établi que plus les agriculteurs sont instruits, meilleure est la productivité de l'entreprise. Ceci est dû au fait que la formation permet de répondre de façon plus efficace aux différents changements extérieurs rencontrés par la production (Arsenault 1984; Tondreau et al. 2002). Plusieurs études ont démontré l'importance de la formation académique comme antécédent à la pérennité de la ferme suite au transfert. En 1987, Muzzi et Morisset ont rapporté que 3,7 % de la relève avec formation agricole s'était retiré de l'agriculture 5 ans après le transfert comparativement à 28,8% pour celle qui n'avait pas reçu de formation agricole académique. L'échec de la transmission est donc plus fréquent lorsque la relève ne possède pas une formation spécialisée en agriculture (Muzzi et Morisset 1987). La formation scolaire du repreneur peut affecter de manière positive les stratégies de l'entreprise, soit au niveau de la régie de production, soit des projets d'expansion ou de l'amélioration du revenu.

Du point de vue humain, la formation permet d'augmenter l'autonomie de l'agriculteur. Elle lui permet également d'avoir une capacité d'analyse supérieure et le producteur est plus conscient des effets et conséquences des décisions qu'il prend. La formation scolaire permet donc d'accroître la satisfaction tant de l'agriculteur-chef d'entreprise que celle de la personne. La formation doit également être continue, elle ne doit pas s'arrêter après la remise du diplôme. L'agriculteur doit tenter par divers moyens de rester à jour dans ses connaissances et compétences (Arsenault, 1984). Le recensement de la relève agricole de 2006 (RRA) révélait que 44,4% des jeunes de la relève québécoise ont participé à des activités de formation ayant un rapport avec les activités de leur entreprise au cours des douze derniers mois (MAPAQ 2008). Les types d'activités de formation le plus fréquentés sont dans l'ordre : les colloques (55,4%), les sessions de perfectionnement (44,4%) et les séminaires (11,5%).

### **1.2.2. Les expériences professionnelles**

OSEO 2005 intègre dans les facteurs de réussite du transfert l'expérience professionnelle dans une autre entreprise, mais dans le même secteur d'activité. Les auteurs Barnes (1988) et Cornell (1989) sont d'avis que l'expérience obtenue hors de l'entreprise familiale aide le successeur à développer une identité

et à se préparer à affronter un plus grand nombre de problèmes auxquels il sera confronté (Stavrou 1998).

Entre la fin de leurs études et le moment où ils sont devenus propriétaires, les jeunes agriculteurs québécois ont généralement occupé divers emplois (Hamel et Morisset 1995). La littérature traitant des entreprises familiales non agricoles (EFNA), soulève que l'expérience du repreneur à l'extérieur de l'entreprise familiale peut avoir une influence positive sur le degré de confiance dans la relation intergénérationnelle (Churchill et Hatten 1987), le développement de sa capacité d'adaptation relativement à des changements radicaux de l'environnement de l'entreprise (Barach et al. 1988), le resserrement des intérêts de la relève vis-à-vis l'entreprise familiale (Stavrou 1998) et la confiance de la relève en ses compétences (Goldberg et Wooldridge 1993). Concernant le transfert des pouvoirs, une relève avec une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale va s'intégrer plus aisément dans les tâches stratégiques de l'entreprise (Barach et al. 1988).

### **1.2.3. La motivation personnelle de joindre l'entreprise familiale**

Les facteurs personnels du repreneur vont jouer un rôle important dans sa décision de s'établir sur l'entreprise familiale. Selon Stavrou (1998), il est primordial que les intérêts et les compétences de la relève soient compatibles avec ceux de l'entreprise familiale pour que le jeune adulte désire se joindre à l'entreprise familiale. La jeunesse actuelle souhaite faire un choix de carrière véritable. La reprise de l'entreprise familiale ne doit pas être une situation par défaut, ou par absence de choix. Les chances d'un transfert réussi augmentent lorsque l'établissement sur l'entreprise familiale a été le fruit d'une décision qui est d'abord celle de la relève et non celle des autres membres de sa famille (Parent et al. 2000). Normalement, les motivations qui amènent les jeunes agriculteurs à posséder leur propre entreprise sont la volonté d'être son propre patron et le souhait d'obtenir une meilleure satisfaction au travail (Warren 1990).

### **1.2.4. L'utilité des services-conseils**

Un élément important réfère à la capacité de la relève de s'entourer pour planifier et mener à bien son établissement en vue du transfert. En ce sens, la nature et la fréquence de l'utilisation des services-conseils peuvent renforcer le sentiment du jeune agriculteur à être prêt à prendre la relève (Morris et al. 1997). Une relève établie en coexploitation sur l'entreprise exige le suivi de plusieurs services-conseils, tels ceux d'un fiscaliste, notaire, avocat, d'un conseiller en gestion et d'un conseiller en financement. Ces conseillers traitent davantage

des questions concernant les affaires financières et légales de l'entreprise. Le Recensement de la relève agricole révélait que les services-conseils les plus utilisés sont dans l'ordre : les autres professionnels comprenant les comptables, les fiscalistes et les planificateurs financiers (75,2%), les institutions financières (55,5%) et les groupes-conseils agricoles (20,7%), (MAPAQ 2008).

Par ailleurs, dans la sphère relationnelle, les désaccords entre cédant et repreneur sont présents sur plusieurs aspects pendant le processus de transfert. Souvent, les désaccords se rencontrent dans le partage des tâches, le partage des pouvoirs et dans les activités de préparation au transfert (Tondreau et al. 2002). Au Québec, ce sont les conseillers des CRÉA (centres régionaux d'établissement en agriculture) qui peuvent intervenir au plan des relations humaines. Selon le RRA, le taux de consultation actuel de la relève agricole établie est de 7,3% (MAPAQ 2008).

En final, il semble que les services professionnels liés aux aspects financiers de l'entreprise soient beaucoup plus populaires auprès de la relève que ceux liés aux aspects relationnels.

Le réseau du repreneur est un élément complémentaire aux services-conseils utilisés. Les résultats d'une étude réalisée par Goldberg (1996) sur les facteurs de réussite des cas de transfert, ont démontré que les repreneurs satisfaits de la reprise de leur entreprise possédaient un important réseau de contacts. Il peut s'agir de mentorat utilisé de diverses façons (Tondreau et al. 2002).

#### **1.2.5. Questions de recherche émanant de la dimension personnelle**

La dimension personnelle soulève plusieurs questions de recherche intéressantes pour documenter la période de coexploitation dans la population agricole québécoise :

- Est-ce que la formation, les expériences professionnelles et la fréquence d'utilisation des services-conseils des jeunes agriculteurs en coexploitation sont différentes de celles de la relève québécoise?
- Est-ce qu'il existe un lien entre les antécédents de la relève (formation et expérience) et le transfert des pouvoirs?
- Quels sont les points forts et les points faibles de la préparation à l'établissement de la relève?
- Quels sont les services-conseils les plus utiles selon la relève?

#### **1.3. La dimension relationnelle**

Plusieurs études sur le transfert d'entreprise familiale concluent que le climat familial et la qualité de la relation intergénérationnelle influencent le choix de la relève de continuer ou d'abandonner le projet de transfert (Goldberg et Wooldrige 1993; Goldberg 1996; Morris et al. 1997; Stavrou 1998; Parent et al. 2000; Tondreau et al. 2002; Danes et Lee 2004; Cadieux 2007; Haberman et Danes 2007). Les interactions entre la famille et l'entreprise et celles entre le cédant et le repreneur sont au centre de la dimension relationnelle. Ce sont ces déterminants qui vont nous aider à saisir la dynamique dans laquelle se déroule la période de coexploitation. La qualité de cette période dépend du climat familial qui règne, de l'harmonie dans les relations familiales (Morris et al. 1997; Haberman et Danes 2007).

### **1.3.1. Les interactions entre famille et entreprise**

Danes et Amarapurkar (cité par Danes et Lee, 2004) soulignent que l'entreprise familiale doit évoluer et que les conflits font partie du processus normal de changement pour assurer sa viabilité et son efficacité dans le temps. Cependant, à partir d'un certain seuil, lorsque le conflit dépasse la question des buts de l'entreprise, les tensions peuvent devenir destructives pour la famille. Les tensions vécues dans l'unité familiale sont générées par des zones de conflits relatives à la justice, à la succession, à la clarté des rôles dans l'entreprise et à l'équilibre travail-famille (Danes et Lee, 2004). Ces tensions vécues dans l'unité familiale en général sont susceptibles de se retrouver durant un processus de transfert intergénérationnel (Tondreau et al. 2002; Danes et Lee 2004). Le jaillissement de ces tensions peut faire obstacle à l'intégration de la relève au savoir-faire managérial de l'entreprise (Tondreau et al. 2002).

#### **1.3.1.1. Les buts d'une ferme familiale**

Généralement, c'est dans la détermination des buts que l'on fixe à l'entreprise que les sources de tensions familiales peuvent apparaître. Selon Danes et Lee (2004), les différents buts du système représentant la famille peuvent être : la volonté d'obtenir de bonnes relations familiales, dresser un équilibre entre le travail et la famille, garantir un revenu familial adéquat, permettre une sécurité future pour les membres de la famille plus jeunes, et enfin, la sécurité dans les ressources pour combler les besoins de la retraite. Aussi, Danes et Lee ont soulevé des exemples d'objectifs poursuivis par l'entreprise agricole: assurer un financement adéquat, obtenir un bon profit, préserver une réputation positive au-

près des clients, assurer sa viabilité à long terme et enfin, la croissance de l'entreprise.

#### **1.3.1.2. Les tensions familiales reliées à l'entreprise : objet du transfert**

Les conflits de l'entreprise qui intéressent tous les membres de la famille sont ceux reliés à la succession et à la justice (Tondreau et al. 2002; Danes et Lee 2004). Ce sont surtout les questions autour des avoirs de l'entreprise qui risquent de susciter des tensions au centre de la famille.

Lors du premier transfert de part, le partage inégal de la propriété de l'entreprise agricole entre les membres de la famille (père, mère, fratrie et repreneur), peut générer des tensions liées à un conflit de succession (Danes et Lee 2004). Nous pouvons avancer que ces tensions peuvent être rencontrées lors de la période de coexploitation intergénérationnelle dans le milieu agricole québécois puisque les fermes enquêtées (Tondreau et al. 2002) présentent les caractéristiques suivantes : 93% des mères possèdent moins de 40% des parts de l'entreprise, 71% des pères détiennent plus de 41% et 91% des repreneurs détenaient moins de 40% des parts de la propriété de la ferme.

Dans un deuxième temps, le premier transfert de parts à la relève qui se réalise souvent sous forme de don, peut induire des tensions au sein de la fratrie et miner l'intégration du repreneur dans l'entreprise. Les tensions reliées au conflit de justice sont générées lorsqu'une compensation semble injuste pour les membres de la famille (Danes et Lee 2004). Dans l'enquête de Tondreau et al. (2002), 90% de la relève affirmait qu'elle n'avait pas payé à la valeur marchande les parts acquises.

#### **1.3.1.3. Les tensions cédants-repreneurs reliées à l'entreprise**

Les conflits spécifiques à la relation cédant-repreneur sont relatifs à la clarté des rôles, à l'équilibre travail-famille et à la justice.

Les résultats de l'enquête de Tondreau, Parent et al. (2002) montrent que les interactions dans l'entreprise peuvent générer des tensions entre le propriétaire et sa relève. En effet, 40% des partenaires (propriétaire-relève) ne s'entendent pas une fois sur deux sur qui fait quoi dans l'entreprise (Tondreau et al. 2002). Ces désaccords observés dans l'entreprise agricole expriment une confusion entre le cédant et le repreneur sur leur rôle décisionnel. Cette confusion correspond à une zone de conflit reliée à la clarté des rôles dans l'entreprise et risque de générer des tensions entre le cédant et le repreneur (Danes et Lee 2004).

Ces tensions entre les partenaires peuvent conduire à des ruptures vouant à l'échec le transfert de la ferme. Lorsque la relève ne se sent pas intégrée à la gestion de la ferme, elle peut se décourager et abandonner son projet d'établissement (Tondreau et al. 2002).

L'établissement d'une relève agricole peut avoir des conséquences importantes sur l'organisation du travail dans l'entreprise familiale. L'introduction de la relève dans l'entreprise exige une réorganisation du travail et une préparation de l'entreprise à l'accueil de la relève (Barach et al. 1988). Une source de conflit possible entre le cédant et le repreneur est liée à l'équilibre travail/famille. Le dilemme pour le repreneur est de partager son temps pour la reprise de son entreprise ainsi que pour l'épanouissement de sa famille s'il a des enfants (Lansberg 1991; Danes et Lee 2004).

La volonté de la relève de s'impliquer dans l'entreprise dépend de plusieurs éléments dont; le travail versus tensions, le travail versus compensation, les rôles des parents et les discussions avec le parent au sujet de l'entreprise (Stavrou 1998; Danes et Lee 2004). Il est question de conflit relatif à la justice lorsque la charge de travail dans l'entreprise est injuste entre le cédant et le repreneur.

#### **1.3.1.4. Le rôle de la préparation au transfert**

Dans le cadre familial, les activités de préparation au transfert réfèrent aux réunions de tous les membres de la famille au sujet de la planification de la transition intergénérationnelle de l'entreprise (Morris et al. 1997; Sharma et Irving 2005). La retraite des parents peut être un thème abordé, ainsi que l'échéancier du plan de transfert et le choix de l'orientation stratégique de l'entreprise (Stavrou 1998; Danes et Lee 2004). Essentiellement, les décisions qui se prennent dans l'entreprise sont exposées à l'unité familiale qui peut agir à titre de conseil de famille. Plusieurs recherches ont établi que la satisfaction de la relève et la présence d'un climat familial harmonieux sont liées à la présence des activités de préparation au transfert (Tondreau et al. 2002; Sharma et al. 2003; Van-Der-Heyden et al. 2005).

L'inclusion des membres de la famille aux décisions de l'entreprise réduit l'incidence des conflits, le niveau de désaccord et favorise l'unification de la famille pour se concentrer vers les buts fixés (Danes et Lee 2004; Haberman et Danes 2007). Un sentiment d'inclusion peut se refléter par la clarté des rôles et l'implication dans les décisions (Haberman et Danes 2007). Il s'ensuit que les interactions de contrôle ou de pouvoir entre les membres de la famille mènent à des processus de résolution de conflits créatifs et efficaces. Dans ces conditions, les

interactions familiales ont une bonne influence sur l'intégration de la relève familiale dans les opérations de l'entreprise. Les activités de préparation à l'établissement et au transfert sont donc des éléments-clés pour favoriser la présence de discussions familiales ouvertes. Dans la littérature du domaine des sciences sociales, les recherches de Van Der Heyden, Blondel et al. (2005) ont révélé que les processus de prise de décision équitable au sein des entreprises familiales permettent d'améliorer la performance de la firme, l'engagement, la confiance et la satisfaction des individus impliqués dans l'organisation (Van-Der-Heyden et al. 2005). L'inclusion des membres de la famille aux décisions de l'entreprise familiale s'avère donc une condition gagnante pour la réussite de la succession managériale.

### **1.3.2. La relation intergénérationnelle des coexploitants**

La réussite d'un transfert managérial de l'entreprise familiale nécessite que la génération qui quitte, encourage, supporte et entraîne la génération relève lorsqu'elle prend le contrôle de l'entreprise et de ses opérations (Cadieux 2007; Haberman et Danes 2007).

La nature de la relation intergénérationnelle peut être de confiance ou de contrôle. La littérature avance que plus la relation entre le propriétaire et la relève en est une de confiance, meilleures sont les chances d'établir une relève sur l'entreprise de façon durable (Goldberg 1996; Morris et al. 1997). Cette dynamique peut dépendre de la combinaison des attitudes de chaque coexploitant vis-à-vis la gestion de l'entreprise (Parent et al. 2000).

#### **1.3.2.1. Entre la confiance et le contrôle**

L'intégration du repreneur aux positions plus stratégiques de l'entreprise familiale est conditionnelle à deux éléments : d'abord, la volonté du parent et de l'enfant de s'accepter mutuellement, et ensuite, la reconnaissance des compétences de l'autre (Barach et al. 1988). Selon Parent, Jean et al (2000), lorsque la confiance dans les relations d'échange entre le propriétaire et sa relève n'est pas présente, le contrôle tend à prendre le dessus. Un propriétaire contrôlant peut être incapable de déléguer une partie de son pouvoir en faveur de la relève (Parent et al. 2000). Ainsi, l'absence d'une bonne relation cédant-repreneur peut s'avérer être une trajectoire d'abandon causé par des conditions d'installation non facilitante des parents (Parent et al. 2000).

Une relation intergénérationnelle portant en elle des conséquences désastreuses peut être caractérisée par (Parent, Jean et al. 2000) :



- Une relève qui se fie trop à son père;
- Peu de communication parents-enfants;
- Un repreneur qui est incapable d'exercer judicieusement ses responsabilités en raison d'un transfert trop brusque;
- Un accompagnement trop serré des parents.

D'ailleurs, des cas d'abandon de la relève coexploitante ont été répertoriés auprès de la relève agricole québécoise (Parent et al. 2000):

- Cas d'abandon où le père refuse tout investissement, mais profite de la main-d'œuvre;
- Relève travaille dans des conditions qui ne seraient jamais acceptées par un salarié (temps de travail, rémunération et reconnaissance);
- Trajectoire d'abandon relié à des problèmes de gestion de l'entreprise, la relève montre une grosse carence en gestion et fait entièrement confiance à son père.

### **1.3.2.2. L'attitude des coexploitants envers l'entreprise**

Un individu peut avoir une attitude plutôt conservatrice ou expansionniste face aux investissements (Taylor et al. 1998; Parent et al. 2000). Les conservateurs se préparent pour le transfert et la planification de la retraite. Tandis que les expansionnistes sont des gens qui ont un besoin de pouvoir et de contrôle (Tableau 1). Ils n'hésitent pas à prendre des risques pour arriver à leur fin. En cogestion d'entreprise, la combinaison des caractères du cédant et du repreneur peut avoir des conséquences importantes sur les décisions financières et le sentiment d'accomplissement du repreneur. Par exemple, un cédant trop conservateur qui ne laisse pas la relève s'impliquer dans les décisions d'investissements peut voir sa relève se désengager du projet (Parent, Jean et al. 2000). À l'inverse, un cédant trop expansionniste pourrait investir de façon importante lors de la coexploitation et mettre l'entreprise en difficulté financière au moment du transfert.

Dans les études de cas réalisés au Québec, la combinaison de caractères qui montraient que les relations de contrôle et de confiance étaient meilleures, était la paire conservateur-conservateur (Parent, Jean et Simard; 2002). Cette dyade est caractérisée par une prise de décision par consensus (qui impliquait souvent la femme ou la bru) et par l'absence de lutte de pouvoir. Le propriétaire et la relève étaient satisfaits de leurs relations au travail et partageaient une philosophie de l'agriculture compatible (Taylor et Norris, 1998). De plus, le fait de

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

**Tableau 1 : Modèle selon le caractère du cédant et du repreneur et les effets sur la succession.**

Cédant	Repreneur	
	Expansionniste	Conservateur
Expansionniste	-La continuité est importante -Lutte de pouvoir -Différences d'opinions -Le successeur pousse pour avoir le contrôle	-Pas de lutte de pouvoir  -Successeur pas toujours satisfait  -Parent initie le transfert
Conservateur	-Bonne relation de travail -Expansion et diversification effectué par le successeur -Peu de conflit, ni de lutte de pouvoir -Les décisions se prennent à deux	-Prise de décision par consensus -Absences de lutte de pouvoir -Satisfaction des relations de travail -philosophie d'agriculture compatible entreprise peu endettée -Conflit au sujet du transfert causé par un frère ou une soeur

partager les décisions a deux effets favorables sur l'intention de la relève de se lier à l'entreprise familiale (Stavrou 1998):

- La relève acquière une meilleure compréhension de l'entreprise ;
- Les deux générations comprennent leurs points de vue respectifs (Stavrou 1998).

### 1.3.3. Questions de recherches émanant de la dimension relationnelle

À partir de tous les éléments découverts dans la littérature, certaines questions doivent être posées à la relève agricole québécoise pour mieux comprendre comment se déroule la coexploitation sur le plan relationnel :

- Quelles sont les principales sources de tensions familiales reliées aux activités de l'entreprise rencontrées par la relève agricole québécoise en coexploitation?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par la relève coexploitante?

Selon l'ouverture des discussions entre la relève et le cédant à propos du transfert :

- Est-ce que la participation aux décisions stratégiques de la relève est la

même?

- Est-ce que les tensions ressenties par la relève sont similaires?
- Est-ce que les difficultés sont pareilles?
  
- En coexploitation, la relève québécoise est-elle davantage de nature conservatrice ou expansionniste?
  
- Est-ce que l'établissement de la relève sur l'entreprise familiale libère des congés ou occasionne un surplus de travail aux prédécesseurs?

#### 1.4. La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle de la période de coexploitation réfère au savoir-faire managérial du propriétaire de l'entreprise agricole existante, au transfert des pouvoirs de gestion de l'entreprise et du transfert des avoirs de l'entreprise du cédant vers la relève. La dimension organisationnelle chevauche constamment avec les différents aspects de la dimension relationnelle.

##### 1.4.1. Le transfert des pouvoirs

La littérature des EFNA note qu'un déséquilibre du pouvoir entre, le cédant et le repreneur est le facteur qui complique le plus le processus de transfert (Longenecker et Schoen 1978; Handler 1994). Dans les entreprises familiales non agricoles, le transfert des pouvoirs s'échelonne sur une plus longue période de temps que le transfert des avoirs (Hugron 1991). Hugron (1991) a observé qu'en général, les initiateurs du transfert de pouvoir sont les cédants. Ils cernent les éléments importants que doivent maîtriser les repreneurs et les initient graduellement au savoir-faire de l'entreprise. Par la suite, dans la majorité des cas, le pouvoir n'est pas donné par le prédécesseur, mais doit être pris par le repreneur (Goldberg et Wooldridge, 1993). La seule chose qui diffère selon les cas est le temps écoulé pour cette prise de pouvoir (Goldberg et Wooldridge, 1993; Parent et al. 2000).

##### 1.4.1.1. Le savoir-faire managérial sur la ferme

À partir de 13 tâches exécutées sur une ferme, Tondreau et al.(2002) ont mesuré le degré d'intégration des jeunes de la relève dans la prise de décision. Les auteurs ont ensuite regroupé les tâches selon quatre niveaux de pouvoir, en tenant compte du caractère dit stratégique des tâches (p.111). Le niveau I corres-

pond aux tâches à caractère moins stratégiques et le niveau IV correspond aux tâches les plus stratégiques de l'entreprise (Tableau 2).

**Tableau 2 : La distribution du niveau de pouvoir de gestion de la ferme selon les tâches exécutées sur une ferme**

Niveau de pouvoir selon le caractère stratégique de la tâche	Tâches reliées
Niveau I	La régie des champs
	La régie du troupeau
	Le choix des fournisseurs d'intrants
Niveau II	La négociation avec les fournisseurs d'intrants
	Le choix du moment du paiement des factures
	Le vote au nom de l'entreprise aux activités professionnelles
Niveau III	La négociation sur le prix de vente des récoltes ou des animaux
	La décision des horaires de travail de la journée
	La responsabilité du recrutement et de la sélection des salariés occasionnels
Niveau IV	La négociation du crédit et du financement
	L'autorité sur les employés
	La décision des investissements à faire
	La décision de la tenue des réunions concernant les affaires de la ferme

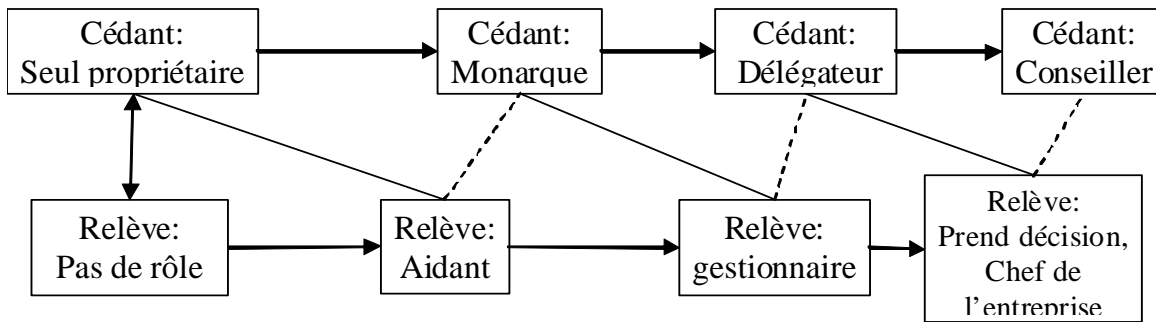
L'enquête conduite par Tondreau et al.(2002) s'est réalisée auprès des propriétaires et des repreneurs en processus de transfert de ferme. Leurs résultats ont révélé que l'intégration de la relève dans les décisions de l'entreprise décroît à mesure qu'augmente l'importance de ces décisions, et ce, au profit des cédants. Également, Tondreau et al. ont observé que le niveau de désaccords entre le propriétaire et la relève augmente à mesure que les tâches deviennent plus stratégiques. En effet, l'étude montre que les propriétaires s'attribuent la responsabilité des tâches plus stratégiques, laissant les tâches dites plus opérationnelles à la relève.

### 1.4.1.2. Un ajustement mutuel des rôles

L'évolution des rôles entre les propriétaires et repreneurs quant à la responsabilité de chacun sur les travaux de la ferme nous informe de certaines difficultés rencontrées durant la période de coexploitation liées à une résistance à la transmission du pouvoir à la relève (Handler et Kram 1988; Handler 1994; Tondreau et al. 2002). Dans les travaux qu'il a réalisés, Handler (1994) précise que la succession managériale peut se représenter par un processus d'ajustement mutuel des rôles entre le propriétaire et les membres de la famille de la génération suivante. Ses interviews avec 32 relèves familiales lui ont permis de schématiser ce processus en plusieurs étapes, dans lequel le prédécesseur diminue son implication dans l'entreprise à travers le temps. Dans la perspective de la relève rencontrée, Handler a constaté que le prédécesseur prenait plus de temps que la relève à se déplacer vers un nouveau rôle, cela signifie que le propriétaire peut rester sous un ancien rôle pendant que la relève se déplace vers un nouveau rôle.

La figure suivante présente le processus d'ajustement mutuel des rôles tel que proposé par Handler.

**Figure 3 : Le processus de succession : l'ajustement mutuel des rôles entre le prédécesseur et les membres de la famille de la prochaine génération (Handler 1994).**



Selon Handler (1994), plusieurs propriétaires ne vont jamais plus loin que l'étape du monarque (détenteur et gestionnaire du pouvoir de l'entreprise), ils insistent sur le maintien du contrôle qu'ils exercent.

### 1.4.1.3. Le leadership du repreneur

Le passage de l'étape de l'intégration du repreneur aux tâches de l'entreprise à celle de la transmission du pouvoir de gestion à la relève est un moment critique au processus de transfert (Goldberg et Wooldridge, 1993). C'est lorsque le pro-

priétaire oppose une résistance à la transmission du pouvoir à la relève que le repreneur doit faire preuve de leadership pour assurer la réussite du transfert (Goldberg et Wooldridge, 1993). Ce point critique identifié par Goldberg dans le processus de transfert, qui interpelle le rôle du repreneur, se retrouve aussi dans le contexte de transfert de fermes au Québec. En effet, Parent et al (2000) ont remarqué qu'un bon nombre des cas d'échecs à l'établissement de la relève agricole peuvent être imputés à l'incapacité du propriétaire de déléguer une partie de son pouvoir. L'incapacité de la relève à imposer son leadership en « temps opportun » retarderait donc le dénouement de la période de coexploitation intergénérationnelle qui doit se terminer par la transmission des pouvoirs de gestion des tâches stratégiques à la relève. Trouver le « moment opportun » est certainement important, car d'autres cas d'échecs résultaient d'une tentative ratée de la relève de prendre le contrôle des opérations de l'exploitation au détriment du propriétaire (Parent et al. 2000).

#### **1.4.1.4. La résistance du cédant**

Il appert que le temps relativement long qui s'écoule lors de la période de coexploitation intergénérationnelle augmente lorsque le propriétaire de la ferme persiste à maintenir son contrôle de gestion (Goldberg et Wooldridge 1993; Handler 1994; Tondreau et al. 2002). La résistance du cédant à léguer les responsabilités à la relève peut résider dans le fait que l'entreprise représente « son bébé », une source intense d'énergie et d'intérêt qu'il ne peut abandonner (KetsDeVries 1977). Aussi, le transfert des pouvoirs de l'entreprise à la génération suivante rappelle au cédant la fin de son règne (KetsDeVries 1977; Handler et Kram 1988) et même la mort (Lansberg 1988). Également, il peut appréhender la retraite comme une rétrogradation (Lansberg 1988; Tondreau et al. 2002) et craindre que les ressources financières pour subvenir à ses besoins de retraite soient insuffisantes (Eaton 1993; Perrier et al. 2004).

Le retard de la délégation des responsabilités à la relève peut aussi exprimer un manque de confiance qu'il ressent envers les compétences de cette dernière pour gérer efficacement l'entreprise (Barach et al. 1988; Hugron 1991). Dans certains cas, le cédant retarde le moment du transfert ou il tente de limiter les droits de propriété du successeur en raison de préoccupations bien présentes chez les parents qui pensent au transfert intergénérationnel : par exemple, la peur de voir leur fils démanteler l'exploitation sous l'influence d'une belle-fille mal intentionnée, devient malade et mauvaise conseillère (Parent et coll. 2000).

#### 1.4.1.5. Dynamique du processus de transfert des pouvoirs

En somme, les résultats de la littérature sur le transfert d'entreprise convergent dans le même sens, la nature du déroulement du transfert de pouvoir est déterminée par les actions du prédécesseur tout comme par les initiatives des repreneurs. (Goldberg et Wooldridge, 1993). Le degré de satisfaction du repreneur dépendra de sa capacité à exercer une certaine influence sur l'entreprise familiale (Handler, 1992; Goldberg et Wooldridge, 1993; Parent et al. 2000). Par ailleurs, il est possible que l'intégration de la relève dans les tâches plus stratégiques soit moins courante en raison du manque de volonté de cette dernière pour les accomplir (Barach et al. 1988; Danes et Lee, 2004).

#### 1.4.2. Le transfert des avoirs

Dans le Québec agricole, le premier transfert de parts à la relève se fait majoritairement sous forme de don. Par la suite, le transfert des autres parts se fait souvent par une vente en dessous de la valeur marchande (Tondreau et al. 2002). Tout dépend de la capacité de la relève à payer et de la volonté du cédant à céder. Le transfert de la majorité des parts à la relève ne signifie pas qu'elle détient le contrôle de l'entreprise. Les propriétaires pourraient conserver des parts votantes afin de conserver un certain contrôle dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

##### 1.4.2.1. Le premier transfert de parts

Selon le Ministère de l'Agriculture, des Pêches et de l'Alimentation du Québec, est désigné un jeune de la relève agricole établi, celui qui est âgé de moins de 40 ans et qui possède au moins 1% des parts d'une entreprise agricole (MAPAQ 2008). Par ailleurs, pour être admissible à la subvention à l'établissement offerte par la Financière agricole du Québec (FAQ), la relève agricole doit posséder au moins 20% des parts de l'entreprise agricole (FAQ, 2008). À l'origine, cette mesure visait une amélioration des processus de transfert intergénérationnel en encourageant l'intégration progressive de la jeune génération dans le travail agricole, la gestion et la propriété de l'entreprise (Hamel et Morisset, 1995; Parent, Jean, Simard, 2000). Cette mesure a aussi favorisé l'officialisation du rôle des conjointes en agriculture et par le fait même, la modification de la structure juridique des entreprises qui s'est caractérisée par le passage d'entreprises individuelles à société de personnes ou de capitaux.

L'acquisition des premiers 20% des parts peut revêtir différentes significations pour la relève. Par exemple : l'occasion de tester ses intérêts et aptitudes pour

la profession d'agriculteur, une source de financement additionnel pour l'entreprise, la prise en charge de responsabilités additionnelles, un événement déclencheur à la retraite des parents ou même un moyen pour officialiser la désignation de la relève. Dans certains cas, l'intégration à la propriété de l'entreprise est mal vécue : par exemple, le changement de statut du repreneur, de salarié à actionnaire, peut modifier son revenu sans augmenter sa participation aux prises de décision.

#### **1.4.2.2. Évolution du transfert des avoirs**

Le fait que le gouvernement offre une prime à l'établissement, conditionnelle à l'acquisition par la relève de 20% des parts de l'entreprise, contraint en quelque sorte les propriétaires de ferme à céder à leur relève les 20% requis. Toutefois avant qu'une autre tranche des actions ne soit cédée, il s'écoule parfois un temps relativement long qui peut décourager certains jeunes. Cette difficulté est augmentée par le fait que dans bien des cas, le propriétaire de la ferme oppose une résistance à la transmission de son pouvoir de gestion (Tondreau et al, 2002). Également dans les EFNA, les repreneurs sont coassociés au moment de leur entrée officielle dans l'entreprise. Toutefois, la littérature traitant des EFNA souligne qu'une expansion graduelle des parts doit être effectuée pour entretenir la motivation des repreneurs (Lambrecht 2005).

#### **1.4.3. Questions de recherche émanant de la dimension organisationnelle**

Est-ce qu'il existe un lien entre le transfert des pouvoirs et la formation de la relève? Le montant des investissements réalisés? La durée de la coexploitation? La valeur marchande de l'entreprise? Beaucoup de questions générales émanent de la littérature traitant de la dimension organisationnelle. Les éléments de réponse à ces questions permettront de documenter la dynamique de la période de coexploitation intergénérationnelle. Les questions qui émanent de la dimension organisationnelle sont au cœur de l'intérêt de notre étude :

- Qu'est-ce que l'acquisition des premières parts de l'entreprise (20%) signifie pour la relève?
- Comment évolue le transfert des pouvoirs selon la durée de la coexploitation?



- Comment évolue le transfert des avoirs selon la durée de la coexploitation?
- Est-ce qu'il existe un lien entre le transfert des avoirs et le transfert des pouvoirs?
- Est-ce que le transfert des avoirs diffère selon que la relève possède une fratrie qui détient des parts, d'une relève dont la fratrie ne détient pas de parts?
- Est-ce qu'il y a des tâches où le cédant oppose une plus forte résistance?
- Qu'est-ce que représente pour la relève la période de coexploitation intergénérationnelle?

## 1.5. La dimension financière

Au niveau de la dimension financière, la littérature soulève que le profil de l'entreprise au moment du transfert est tributaire des investissements réalisés en vue de l'établissement (Parent et al, 2000; Levallois et Perrier, 2002; Calus et al, 2008) et lors de la période de coexploitation (Aronoff et al. 1994; Parent et al, 2000; Levallois et Perrier, 2002). En premier lieu, nous allons tenter de mieux comprendre comment s'effectue le choix des investissements. Dans un deuxième temps, nous allons approfondir les conditions d'admission de la relève familiale agricole au financement public pour faciliter leur installation.

### 1.5.1. Le choix des investissements

Les décisions financières qui se prennent en coexploitation sont très importantes. Elles peuvent avoir un impact majeur sur la viabilité de l'entreprise au moment du transfert. Au Québec, les abandons post-établissements de la relève agricole peuvent être la résultante des événements suivants (Parent, Jean et al 2000):

- L'établissement de la relève sur une petite ferme non modernisée;
- Des achats inconsidérés de machineries pas nécessairement utiles à la production;
- Des stratégies de réorientation de l'entreprise qui ont mal tourné.

Du fait que les montants impliqués sont souvent élevés relativement au revenu généré par l'entreprise (Levallois et Perrier 2001; Bonnen et Schweikhardt 2007), le choix des investissements doit donc être fait judicieusement.

Le choix des investissements doit être réalisé selon les buts des gestionnaires de l'entreprise. Les buts peuvent être de (Levallois et Perrier 2002):

- générer un salaire pour deux familles;
- moderniser l'entreprise;
- améliorer la rentabilité économique de l'entreprise;
- améliorer l'efficacité technico-économique;
- réduire la charge de travail.

Sans être contradictoire, la logique du choix des investissements peut être difficile à définir en présence d'un exploitant qui quitte l'entreprise et d'une relève qui s'introduit dans l'entreprise. Les visions de chacun quant au développement de l'entreprise (prendre de l'expansion, demeurer pareille ou resserrer les activités) peuvent différer (Tondreau et al, 2002; Taylor et Norris; 1998). Aussi, la fa-

mille peut vouloir prendre part aux décisions financières de l'entreprise (Levallois et Perrier 2002). Plusieurs auteurs soulignent que peu importe la vision des cogestionnaires ou de la famille, le plus important est d'impliquer la relève dans les décisions financières de l'entreprise afin de renforcer son engagement envers l'entreprise (Stavrou 1998; Taylor et al. 1998; Aronoff et Ward mars 1994).

#### **1.5.1.1. Les investissements en préparation à l'établissement**

La situation financière de la ferme est un critère de décision pour la relève pour joindre ou non l'entreprise (Parent et al. 2000; Stavrou, 1998; Potter et Lobley, 1992). En effet, une relève sera motivée à joindre l'entreprise lorsqu'elle est viable financièrement (Stavrou 1998; Parent et al. 2000). Sous l'angle du cycle de vie de l'entreprise, en l'absence de relève, le cédant n'investit plus et ne modernise plus l'entreprise puisqu'il est à la veille de se retirer (Potter et Lobley 1992; Calus et al. 2008). Par ailleurs, en prévision de l'installation d'une relève, le cédant doit faire des investissements de remplacement pour conserver la capacité de production pour la prochaine génération. Cela rejoint une phrase clé de R. Levallois : « Un des objectif de la gestion est la pérennité de l'entreprise »

#### **1.5.1.2. Les investissements lors de la coexploitation**

La littérature reconnaît que souvent, l'établissement du repreneur conduit à la nécessité de générer un salaire pour deux familles, deux dirigeants (Hugron 1991; Potter et Lobley 1992; Calus et al. 2008). Les solutions possibles sont de prendre de l'expansion, de réduire le niveau de prélèvement, d'améliorer l'efficacité économique de la ferme ou qu'un membre de la famille se trouve un emploi à l'extérieur de la ferme (Levallois et Perrier, 2002).

Au Québec, devant la nécessité de générer deux salaires, beaucoup d'entreprises augmentent leur taille, entraînant une forte capitalisation de la ferme. Pour beaucoup, cette capitalisation est synonyme d'une augmentation de l'endettement, ce qui rend la ferme plus difficile à transférer. L'expansion de la ferme durant la coexploitation peut ainsi fragiliser sa viabilité à long terme et complexifier la planification financière de la retraite des cédants (Levallois et al, 2003). Aussi, le fait que la ferme soit largement endettée influence le montant du don pour le transfert d'une entreprise viable à la relève (Perrier, Allard et Parent, 2004). Par ailleurs, rappelons que le montant du don légué à la relève désignée peut susciter des tensions au sein de la fratrie et amenuiser l'harmonie du climat familial (Morris et al. 1997; Danes et Lee 2004; Sharma et Irving 2005).

Alors, pourquoi une telle tendance à l'expansion lors de transferts de ferme? Une partie de l'explication peut résider dans le fait que, souvent, la retraite idéale pour les agriculteurs est de continuer de travailler sur la ferme, les responsabilités en moins (Tondreau et al. 2002).

### 1.5.2. Le financement public

*« Le financement public de l'agriculture et la saine gestion des fonds de l'État ne sont pas non plus étrangers à l'intérêt que l'on porte à la formation de l'agriculteur. L'État occupe en effet une place prépondérante dans le financement de l'agriculture et ceci, particulièrement lors du transfert de propriété entre générations. »- Hamel et Morisset, 1995*

La forte intensité en capital de l'agriculture jumelée à un taux de rémunération souvent très faible explique en partie l'intervention du gouvernement québécois qui se fait de trois façons principales : les subventions à l'établissement des jeunes, les bonifications des taux d'intérêt et les garanties auprès des institutions prêteuses (Hamel et Morisset, 1995).

#### 1.5.2.1. Les subventions de la Financière agricole du Québec

Par le biais de la Financière agricole du Québec, le MAPAQ propose diverses sources de financement à la relève familiale québécoise dont les subventions en capital, les subventions au démarrage, les subventions à l'encadrement et de contribution au paiement des intérêts. Un incitatif sur lequel nous nous attardons est la subvention en capital offert lors de l'établissement à temps plein d'un nouvel agriculteur. L'utilité de la subvention en capital est de (Financière agricole du Québec 2001) :

*« [...] favoriser l'encadrement et le démarrage des entreprises agricoles, de faciliter l'établissement des jeunes agriculteurs et de les encourager à acquérir une formation adéquate en accordant une aide financière aux entreprises agricoles ».*

Cette subvention, conditionnelle à la formation et proportionnelle au niveau de scolarité, peut être utilisée de diverses façons, soit pour financer l'achat des premières parts de l'entreprise de la relève (Perrier, Allard et al. 2004), payer les frais de scolarité nécessaire, acheter de la machinerie et des équipements ou pour acheter de la terre ou du bâtiment additionnel (Financière agricole du Québec 2008).

Une relève détentrice :

- d'un baccalauréat en sciences agricoles, d'un diplôme d'études collégiales spécialisé en gestion agricole ou d'un collégial technique spécialisé en gestion agricole a droit à 40 000\$ de subvention;
- d'un baccalauréat en administration ou d'un domaine connexe à l'agriculture d'un diplôme d'étude collégiale spécialisé en agriculture ou d'un collégial technique spécialisé en agriculture ou en administration à 30 000 \$;
- d'une formation minimale, soit un baccalauréat ou un diplôme d'étude spécialisé autre qu'en agriculture ou en gestion, d'un diplôme d'étude professionnel en agriculture ou autre, à 20 000\$.

La formation conditionnelle à l'obtention de la subvention révèle l'intérêt de l'État pour le renouvellement des générations agricoles avec une relève formée sur le plan académique. Par ailleurs, à titre de comparaison, la réglementation française exige depuis 1991 que les candidats à l'installation détiennent au minimum un BAC professionnel et un stage de 6 mois à titre de copilote dans une entreprise agricole, autre que l'entreprise familiale (Chambre d'Agriculture Eure et Loire 2009). Le BAC professionnel de France est l'équivalent d'un DEC québécois.

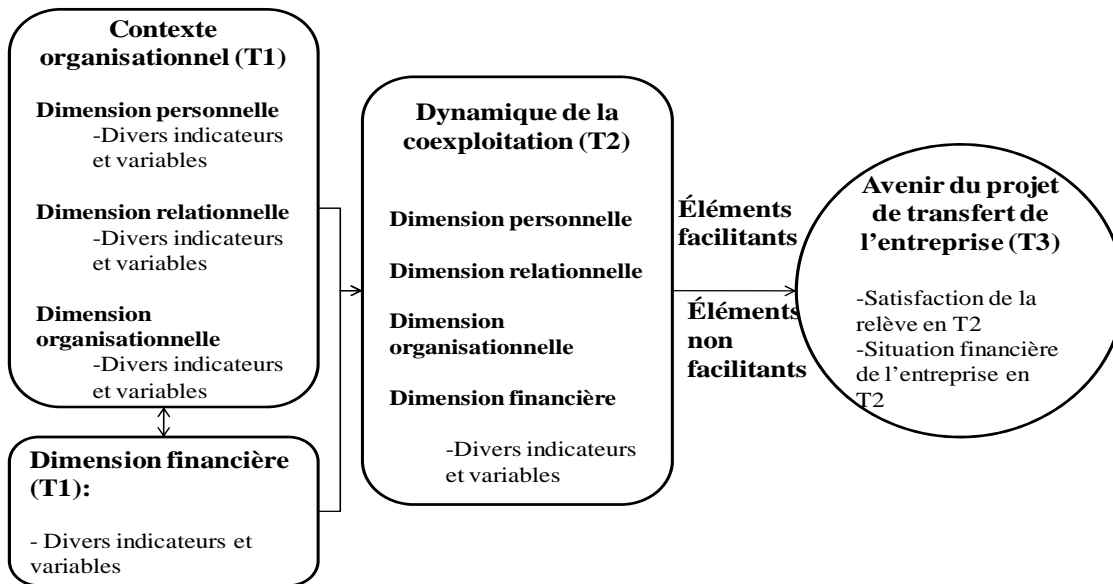
### **1.5.3. Questions de recherche émanant de la dimension financière**

- Au moment de l'établissement, comment la subvention en capital de la Financière agricole du Québec ou les autres subventions sont utilisées par les jeunes agriculteurs de la relève?
- Quels sont les buts des investissements réalisés pendant la coexploitation?
- Est-ce que le montant des investissements réalisés en période de coexploitation diffère selon les buts recherchés par les coexploitants?
- Est-ce que la composition des investissements est cohérente avec le but de ces derniers?
- Est-ce que les investissements totaux réalisés pour l'installation de la relève familiale diffèrent selon le contexte de l'entreprise (type de production, préparation à la retraite, vision de la ferme)?
- Comment le montant des investissements peut-il influencer la dynamique de la coexploitation?

### 1.6. Cadre conceptuel et questions de recherche de l'étude

Les éléments facilitants et non facilitants à la poursuite du projet de transfert de la relève se dégagent de l'analyse de la dynamique de la période de coexploitation dans ses aspects personnels, organisationnels, relationnels et financiers. À la lumière des éléments soulevés dans la revue de littérature, la documentation et l'analyse des éléments facilitants et non facilitants de la période de coexploitation se réalisent à l'aide du cadre conceptuel suivant (Figure 1). Il se divise en trois temps : au moment de l'établissement (T1), lors de la coexploitation (T2) et à l'anticipation quant à l'avenir du projet de transfert (T3). L'avenir du projet de transfert est tributaire d'une part de la relève : futur acteur principal de l'entreprise et d'autre part, de la santé financière de l'entreprise au moment du transfert. Le but de cette étude n'est pas de prédire si le projet va se réaliser ou non, mais plutôt de documenter les éléments importants rencontrés par la relève agricole québécoise en cours d'installation.

**Figure 4 : Cadre conceptuel servant à la documentation des éléments facilitants et non facilitants de la période de coexploitation**



Cette étude vise à documenter le mode d'établissement de coexploitation intergénérationnelle dans la population agricole québécoise. Ce projet de recherche

tente de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques de la relève agricole québécoise en coexploitation?
- Quels sont les déterminants jugés importants des dimensions personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière par la relève agricole québécoise?
- Quelle est l'évolution de ces déterminants selon la durée de la coexploitation?

## Chapitre 2 : Cadre opératoire et méthodologie d'enquête

Cette section présente les différentes étapes de la recherche : la construction du questionnaire, la cueillette des données et la démarche des analyses descriptives et statistiques des variables.

### 2.1. Les composantes de l'analyse

Les dimensions personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière sont étudiées pour dégager de l'étude, les éléments facilitants et non facilitants du mode d'établissement par coexploitation. Pour chacune des dimensions, des indicateurs ont été sélectionnés dans le but de dresser une représentation du déroulement de la coexploitation aux yeux de la relève (tableau 3). Pour évaluer s'il s'agit d'éléments facilitants ou non facilitants, des questions portant sur la satisfaction de la relève pour chacune des dimensions, sont posées (voir à l'annexe 1, le questionnaire intégral).

#### 2.1.2. Les composantes de la dimension personnelle

Les indicateurs de cette dimension permettent, d'une part d'évaluer le degré de préparation à l'établissement de la relève et d'autre part, la motivation de cette dernière à s'établir sur la ferme familiale. Les indicateurs s'inspirent de travaux antérieurs réalisés par Parent et al. Ces indicateurs réfèrent au moment qui précède la période de coexploitation. Aussi, une question portant sur l'utilité des services-conseils a été ajoutée afin de mieux comprendre les besoins des jeunes agriculteurs, et ce, dans le but d'améliorer la boîte à outils des intervenants du secteur agricole québécois.

#### 2.1.3. Les composantes de la dimension relationnelle

Cette dimension tient compte du climat familial et principalement de la relation intergénérationnelle à l'établissement et lors de la période de coexploitation. La relation intergénérationnelle se décompose en deux parties, soit la nature de la relation (confiance ou contrôle) et le rapport entretenu entre la relève et le cédant portant sur les décisions financières. Les indicateurs visent aussi à étudier les sources de tension relationnelle



## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

**Tableau 3 : Synthèse des composantes de l'analyse.**

	<b>Établissement</b>	<b>Coexploitation</b>	<b>Avenir.....</b>
<b>Données factuelles</b>	Composition de la famille de la relève Financement de l'acquisition des premières parts Année d'entrée à temps plein	Profil de l'entreprise Statut juridique	
<b>Personnelles</b>	Préparation à l'établissement Formation (Études) Expérience (Emploi) Conseil Motivation sur le choix du mode d'établissement : Raisons de joindre Utilité des services-conseils	Satisfaction globale de la période de coexploitation	
<b>Relationnelles</b>	Climat familial Discussion du projet Tension reliée à l'acquisition parts Intergénérationnel Sujets discutés par rapport au projet	Climat familial Intergénérationnel : Nature de la relation (confiance/contrôle) Crédibilité/Légitimité de la relève Relation concernant les décisions financières (expans./conserv.)	État des résultats : Satisfaction de la relève par rapport à sa relation avec cédant
<b>Organisationnelles</b>	Acquisition des premières parts Changements remarquables	Évolution du transfert des avoirs Évolution du transfert des pouvoirs Dynamique Organisation du travail (temps et rémunération) Conciliation Travail/Famille de la relève	État des résultats : T.A. <sup>1</sup> : Durée anticipée de la période de coexploitation T.P. <sup>2</sup> : Satisfaction de la relève de son rôle dans l'entreprise O.T. <sup>3</sup> : évaluation de la relève de la charge de travail
<b>Financières</b>	Financement public Subvention FAQ Autres subventions Utilité des subventions en capital Investissement en vue de l'établissement Situation financière de la ferme	Investissement Situation financière du cédant  Situation financière de l'entreprise Buts de l'entreprise	Importance des investissements État des résultats : Évaluation de la situation financière de l'entreprise par la relève

<sup>1</sup>Transfert des avoirs (T.A.); <sup>2</sup>Transfert des pouvoirs (T.P.); <sup>3</sup>Organisation du travail (O.T.).

#### **2.1.4. Les composantes de la dimension organisationnelle**

Les aspects que revêt la dimension organisationnelle de la coexploitation sont le transfert des pouvoirs, le transfert des avoirs, l'organisation du travail entre le cédant et la relève et la conciliation travail et famille de la relève s'il y a lieu. Les éléments de cette dimension permettent de représenter comment s'effectue la gestion commune de l'entreprise agricole familiale. Cette dimension permet d'évaluer l'évolution du transfert de la gestion et de la propriété de l'entreprise tout en permettant d'étudier le climat de travail. Une question d'ordre technique pour les intervenants du secteur est aussi ajoutée parmi ces indicateurs, il s'agit de la signification donnée par la relève lors de la première acquisition des parts de l'entreprise. Aussi, la dynamique de ces indicateurs est étudiée en questionnant la relève s'il y a présence de tensions ou si un élément complique ou facilite la relation entretenue avec le cédant.

#### **2.1.5. Les composantes de la dimension financière**

Ce sont les éléments qui concernent le choix et le montant des investissements à l'établissement et lors de la coexploitation. Elle vise à mieux saisir l'importance des investissements sur la valeur marchande de l'entreprise et la santé financière estimée par la relève. Aussi, cette dimension considère le financement public à l'établissement et la manière dont ce financement est utilisé. À l'origine, les subventions en capital offertes par la SCA (aujourd'hui FAQ), étaient pour investir dans le capital humain (la formation agricole) de la relève agricole familiale (Hamel et Morisset 1995). Par ailleurs, des études récentes ont montré que les subventions obtenues peuvent servir à d'autres fins (Parent et al. 2000).

#### **2.2. Échantillon et collecte de données**

Une liste de 500 répondants potentiels a été obtenue avec la participation du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec. Nous avons demandé au MAPAQ de discriminer la base d'échantillonnage selon le type de production, à partir de la base de données du Recensement de la relève établie (2006). En ce sens, nous souhaitons obtenir 167 individus dont la production principale est la production laitière et 333 individus dont la production principale est autre que laitière. Ce choix raisonné évite une surreprésentation de la production laitière puisqu'elle est la production principale pour 39% de la relève agricole établie (MAPAQ, 2006). L'avantage de sélectionner un échantillon par choix raisonné est que les résultats peuvent se prêter à une généralisation de type analytique (Thietart et coll. 2007).

La collecte des données s'est réalisée par enquête téléphonique. Les critères de sélection pour obtenir l'échantillon souhaité sont les suivants :

- La relève doit détenir au minimum 20% des parts de l'entreprise;
- La relève doit se reconnaître en coexploitation avec un parent ou un beau-parent de la génération précédente;
- Le prédécesseur est en droit de contracter des emprunts à son nom pour les activités de l'entreprise.

Ce dernier élément nous confirme que le transfert n'est pas complété et que la relève et le cédant sont copropriétaires de la ferme, donc coexploitant. Les entretiens téléphoniques sont de nature directive, la personne interrogée est priée de répondre à un questionnaire constitué majoritairement de questions fermées et de quelques questions ouvertes. La plupart des questions sont dites fermées puisqu'elles entraînent qu'une réponse univoque parmi celles qui sont proposées d'avance (Dobiecki 2006). La durée moyenne de l'entretien téléphonique est de 20 minutes.

De la liste fournie par le MAPAQ, 45,8% (n=229) de la population ne correspondait pas à l'un des critères de sélection. Les principales raisons sont : entreprise déjà transférée, absence de lien intergénérationnel, démarrage d'une nouvelle entreprise et abandon. Du reste de la population (n=271), le taux de réponse obtenu est de 41%, puisque nous avons rejoint 111 relèves qui correspondaient à nos critères de sélection. Les données recueillies par le questionnaire ont par la suite été jumelées avec certaines données du Recensement de la relève agricole de 2006 et de la fiche d'enregistrement du MAPAQ de 2007. Ce jumelage a permis d'alléger le questionnaire et les répondants étaient avisés de cette procédure.

### **2.3. L'analyse descriptive et statistique**

L'analyse descriptive nous permet d'étudier les caractéristiques et le contexte de la relève agricole actuellement en coexploitation : entre autres, de décrire son degré de formation, son expérience, sa motivation de joindre l'entreprise, sa perception sur les mesures gouvernementales en place, la dynamique des transferts des avoirs et des pouvoirs et la logique de prises de décisions financières. Ces informations sont recueillies à l'aide de variables binaires (1=non, 0=oui), de questions fermées à choix multiples ou de variable de type intervalle à l'aide d'une échelle de Likert de 5 points de « pas du tout en accord » à « tout à fait en accord ». Dans un deuxième temps, nous avons créé deux indicateurs,

l'un pour mesurer le transfert des pouvoirs, l'autre pour refléter le niveau de tension rencontré par la relève. Enfin, nous avons utilisé différents outils statistiques, tel que des tests de corrélation et des tests de différences de moyenne sur deux échantillons indépendants et une analyse multivariée.

### 2.3.1. Création de l'indice du niveau de pouvoir

Afin d'étudier le transfert des pouvoirs du cédant vers la relève, nous avons créé un indicateur. Cet indice permet de mesurer le niveau de pouvoir de la relève en deux temps : au moment de l'établissement et lors de la coexploitation (au moment de l'entrevue téléphonique). La construction de cet indice considère deux dimensions : le niveau d'implication de la relève dans l'entreprise agricole et le caractère stratégique de la tâche dont elle est responsable.

Dans un premier temps, pour douze tâches exécutées dans une ferme annuellement, nous avons demandé à la relève de nous informer du responsable pour chacune d'elle lors de l'établissement et actuellement (voir question 45 dans le questionnaire à l'annexe 1). Le choix de réponse comprenait le parent, la relève, les deux générations et autres. Nous avons attribué arbitrairement un coefficient qui exprime le degré d'implication de la relève pour l'une ou l'autre des tâches :  $\beta=0$ , si le parent ou autre personne est responsable,  $\beta=1$  si les deux sont responsables et  $\beta=2$  si la relève est responsable. À cette première étape, la sommation des douze tâches pondérées nous permet de comparer le niveau d'implication actuel de la relève avec celui lors de l'établissement.

En deuxième lieu, nous souhaitons que l'indice saisisse le caractère stratégique des tâches acquises par la relève. Une étude antérieure réalisée auprès de la relève a conclu que les douze tâches sélectionnées peuvent se diviser en quatre niveaux de pouvoir (Tondreau et al. 2002). En nous inspirant de ces auteurs, nous captions le caractère stratégique des tâches en accordant la pondération suivante :  $\omega=1$  pour les tâches de premier niveau,  $\omega=2$  pour les tâches de second niveau  $\omega=3$  pour les tâches de troisième niveau et  $\omega=4$  pour les tâches de quatrième niveau.

Le score final de l'indicateur est obtenu par la somme des douze tâches pondérées par le degré d'implication de la relève et le caractère stratégique de la tâche. Le score du pouvoir initial et final a été multiplié par le facteur :  $12/(12-X)$  où « 12 » est le nombre de tâches total et « X » représente le nombre de tâches qui ne s'applique pas pour chaque observation. Le score maximal est de 66 lorsque la relève est responsable de toutes les tâches. Le score minimal est de 0 dans le cas où le parent est responsable de toutes les tâches (tableau 4). L'alpha de Cronbach pour l'indice du pouvoir initial pondéré est de 0,76 et celui pour l'indice du pouvoir final pondéré est de 0,71. La consistance interne de l'in-

dice est donc bonne (Amara 2007). La différence du score de l'indicateur du niveau de pouvoir en coexploitation avec le score obtenu au moment de l'établissement permet de mettre en évidence le pouvoir transféré à la relève.

**Tableau 4 : Construction de l'indice de pouvoir détenu par la relève à partir des douze tâches courantes exécutées dans une année dans une ferme.**

Niveau de pouvoir selon le caractère stratégique de la tâche	Les 12 tâches exécutées dans une ferme annuellement	Parent et autres $\beta=0$	Les deux $\beta=1$	Relève $\beta=2$
<b>Niveau 1</b> $\omega=1$	La régie des champs ou des troupeaux	0	1	2
	Le choix des fournisseurs d'intrants	0	1	2
<b>Niveau 2</b> $\omega=2$	La négociation avec les fournisseurs d'intrants	0	2	4
	Du choix du moment de paiement des factures	0	2	4
	Le vote au nom de l'entreprise aux activités professionnelles	0	2	4
<b>Niveau 3</b> $\omega=3$	de la négociation du prix de vente des récoltes ou des animaux	0	3	6
	de la décision des horaires de travail de la journée	0	3	6
	Du recrutement et de la sélection des salariés occasionnels	0	3	6
<b>Niveau 4</b> $\omega=4$	De la négociation du crédit et du financement	0	4	8
	De l'autorité sur les employés	0	4	8
	De décider des investissements à faire	0	4	8
	De décider de la tenue des réunions concernant les affaires de la ferme	0	4	8
<b>Total</b>		<b>0</b>	<b>33</b>	<b>66</b>

Inspiré de Tondreau et al. (2002).

### 2.3.2. Création de l'indice global de tension

Pour créer un indice global de tension, nous procédons à la sommation de cinq items du questionnaire (tableau 5). Nous avons exclu l'énoncé qui concerne la

place qu'occupe la conjointe dans l'entreprise comme source de tension puisqu'il ne s'appliquait pas pour 27 observations de l'échantillon. En enlevant cet énoncé, il nous est possible de réaliser des tests statistiques sur un échantillon de 110. D'autre part, une matrice de corrélations (voir à l'annexe 2), soulève qu'à l'exclusion de l'énoncé représentant le niveau de tension qu'occupe la place du conjoint/conjointe dans l'entreprise, tous les énoncés représentant différentes sources de tensions sont corrélés entre eux. Ce qui signifie que plus le niveau de tension rapporté est élevé pour un énoncé, plus le niveau de tension ramené par le même répondant est élevé pour les autres énoncés. L'indice global de tension capte donc l'intensité des tensions vécues par chaque répondant.

**Tableau 5 : Construction de l'indice global de tension à partir de cinq sources de tensions potentielles.**

Items	Niveau de tension	
La répartition des tâches sur l'entreprise	Échelle de 1 à 10	
La rémunération du travail	Échelle de 1 à 10	
L'organisation des vacances de chacun	Échelle de 1 à 10	
Le choix des investissements	Échelle de 1 à 10	
L'organisation des vacances de chacun	Échelle de 1 à 10	
Score maximal de l'indice	Min : 5	Max : 50

L'alpha de Cronbach pour les 5 items est de 0,709 (tableau 6). Ce qui est considéré bon (Amara 2007). On capte donc un niveau de tension global au sein de l'entreprise familiale. Les items reflétant respectivement un élément de tension sont donc interreliés entre eux. Cet indice peut atteindre un maximum de 50 et un minimum de 5 puisque chaque échelle captant chaque item est de 1 à 10. Cet indice nous permet d'obtenir une variable continue qui nous aidera à comparer le niveau de tension global rapporté par la relève selon différentes caractéristiques nominales de cette dernière.

**Tableau 6 : Alpha de Cronbach obtenu pour l'indice de tension global composé de cinq items.**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,709	,720	5

### 2.3.3. Le recodage de nouvelles échelles

Pour les six éléments pouvant susciter des tensions, de même que pour les six éléments pouvant être une source de difficulté dans le déroulement de la coexploitation, nous avons recodé les échelles de 1 à 10 en échelles de 1 à 5 pour faciliter l'analyse descriptive. Les échelles de 1 à 10 présentent une grande étendue pour le choix de réponse des répondants. En effet, le regroupement en intervalle plus petit (1 à 5) permet de mettre en évidence les énoncés dont l'intensité de tension ou de difficulté est plus ou moins élevée. Pour ce faire, les intensités ont été recodées comme suit :

**Tableau 7 : Exemple de recodage d'une variable dont l'échelle est de 1 à 10 pour une nouvelle variable dont l'échelle est de 1 à 5.**

Échelle d'intensité initiale	Échelle d'intensité recodée
1 et 2	1
3 et 4	2
5 et 6	3
7 et 8	4
9 et 10	5

### 2.4. Les outils statistiques

Les principaux tests statistiques utilisés pour approfondir notre analyse sont les tests de corrélation et les tests-T sur deux sous-échantillons indépendants.

#### 2.4.1. Le traitement des variables

Au préalable de chaque test statistique, nous vérifions la normalité de la distribution d'une variable d'intérêt à l'aide de l'analyse graphique suite à la vérification de la présence de valeurs extrêmes. Une transformation logarithmique est effectuée pour atteindre une distribution plus normale. Voici les variables continues soumises aux tests statistiques (tableau 8):

**Tableau 8 : Vérification de la normalité de la distribution des variables continues utilisées**

Variables	N suite au retrait des va-	Normalité de la distribution vérifiée
La durée de coexploitation	N=111	Oui
L'âge de la relève	N=111	Oui
Formation de la relève	N=111	Oui
Fréquence de participation de la relève	N=111	Non
Parts détenues par la relève	N=110	Non
Échelle du niveau de pouvoir	N=111	Oui
Indice de tension global	N=111	Oui
Valeur marchande de l'entreprise	N=110	Non
Investissement en coexploitation	N = 96	Oui
Investissement total	N=101	Oui avec transformation logarithmi-
Nombre d'heures travaillées par la relève	N=111	Oui
Nombre d'heures travaillées sur l'entrepri-	N=111	Oui
Les 6 énoncés évoquant différent degré	-	Oui
Les 6 énoncés évoquant le niveau de tension selon les sources	-	Oui excepté pour le choix des investissements

#### 2.4.2. Les tests de corrélation

Les tests de corrélation sont utilisés pour vérifier s'il existe des associations entre différentes variables continues. Nous avons effectué des tests de corrélation avec la variable « pouvoir transféré » et d'autres variables continues pour vérifier s'il existe des liens de dépendance (Amara 2007). Lorsque la normalité de la distribution est respectée pour les deux variables, le test de corrélation de Pearson est employé. Si la normalité n'est pas atteinte par l'une ou l'autre des variables ou que les variables utilisées sont de natures ordinale ou intervalle, c'est le test de corrélation de Spearman qui exécutera le test d'hypothèse. Dans tous les cas, le seuil de signification fixé est de 0,05, c'est-à-dire que l'hypothèse nulle est rejetée si la P-value <0,05. Les hypothèses relatives aux tests de



corrélations sont les suivantes :

- H0 : Il n'y a pas de corrélation entre la variable continue X et la variable continue Y
- H1 : Il y a une corrélation.

Le test de corrélation de Spearman a été privilégié puisque nous posons l'hypothèse que les relations entre les deux variables ne sont pas linéaires (Amara, 2007). En effet, le test de corrélation de Pearson suppose une relation linéaire entre les deux variables. Puisque ce sont des données provenant de la perception de la relève interrogée, nous postulons que les relations d'association avec d'autres variables continues ne sont pas linéaires.

Le barème pour qualifier l'intensité d'une corrélation entre deux variables est le suivant (Amara 2007) :

- Très forte : 0,80 à 1;
- Modérément forte : 0,60 à 0,79;
- Corrélation modérée : 0,50 à 0,59;
- Modérément faible : 0,30 à 0,49 ;
- Faible à nulle : 0 à 0,29

#### **2.4.3. Les tests de différence de moyenne sur 2 sous-échantillons appariés**

Les tests-T sont utilisés pour comparer deux catégories de populations de notre échantillon. Au préalable de chaque test de comparaison de moyenne, nous devons vérifier l'homogénéité des variances en posant les hypothèses suivantes:

- H0 : Les variances des deux populations sont égales;
- H1 : Les variances des deux populations ne sont pas égales.

Le test d'homogénéité des variances utilisé par le logiciel SPSS est le test de Levene. Selon le résultat obtenu de ce premier test, le logiciel calcule les valeurs obtenues du test-t de comparaison de moyenne (tests-T) dans le cas où l'hypothèse nulle est conservée et celui dans lequel l'hypothèse nulle est rejetée: soit le test-t calculé par le logiciel lorsque les variances des deux populations sont égales, soit le test-t calculé lorsque les variances des deux populations ne sont pas égales. Le logiciel SPSS nous permet d'interpréter les résultats d'un test-T dans le cas où les variances des deux populations sont égales comme dans le cas où les variances des deux populations ne sont pas égales.

L'ampleur de la différence de variances ne devrait pas nuire à l'interprétation des résultats puisque les valeurs extrêmes des variables continues ont été préalablement retirées.

Le test de la différence de moyenne, pose les hypothèses suivantes :

- H0 : La moyenne de la variable continue X de la population représentée par le sous-échantillon 1 est égale à la moyenne de cette même variable continue X de la population comprise dans le sous-échantillon 2.
- H1 : La moyenne de la variable continue X de la population représentée par le sous-échantillon 1 n'est pas égale à la moyenne de cette même variable continue X de la population comprise dans le sous-échantillon 2.

Pour les deux tests précédents, le seuil de signification retenu est de 0,05. Les variables catégorielles que nous utilisons divisent l'échantillon selon :

- Le but des investissements réalisés en coexploitation
- La vision de la ferme de la relève avant le retrait des propriétaires
- Le degré de satisfaction de la relève
- Le temps que la relève souhaite accorder aux activités de l'entreprise
- Le degré de discussion du projet d'établissement entre le cédant et la relève
- Les projets de retraite des parents par rapport à la ferme
- Ceux qui ont discuté du rôle des autres enfants dans l'entreprise à l'établissement et ceux qui n'en ont pas discuté.
- Ceux qui ont discuté du partage des avoirs avec les autres membres de la famille au moment de l'établissement et ceux qui n'en ont pas discuté.

## Chapitre 3 : Analyse et interprétation des résultats

### 3.1. Données factuelles

La relève interrogée a en moyenne 31 ans et est en coexploitation depuis en moyenne huit ans. En excluant les valeurs extrêmes, la valeur marchande moyenne des entreprises agricoles est de 1 223 000\$ et le revenu brut annuel moyen est de 410 000\$. 97,3% de la relève possède une fratrie, et 70,2% détiennent le statut de mariés ou de conjoints de fait et 60,2% ont au moins un enfant à charge.

Pour plus de 80% de la relève interrogée, l'acquisition des premières parts n'a pas été payée dans sa totalité. 75,7% des répondants ont bénéficié d'un don des parents et 5,4% ont utilisées la prime à l'établissement pour cette première acquisition.

L'établissement d'une relève conduit à un changement dans le statut juridique de l'entreprise. Notre échantillon suit la tendance générale, il y a moins de fermes individuelles et le statut juridique de compagnie ou de société en nom collectif est en augmentation.

Le changement du statut juridique de la période avant l'établissement de celle d'après est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau 9 : Changement du statut juridique des entreprises avant et après l'établissement de la relève**

Statut juridique	Avant l'établissement n=111	Après l'établissement N=111
Propriétaire unique	22,5%	1,8%
Société en nom collectif	30,6%	38,7%
Société de personnes	7,2%	3,6%
Compagnie	39,6%	52,3%
Données manquantes	0	3,6%

Selon le type de production agricole, 45 % des répondants prennent la relève d'une production sous gestion de l'offre, 34,2% d'une production stabilisée,

17,1% d'une autre production.

C'est une relève dont la planification du projet d'établissement s'étend sur une période de moins d'un an à une période de 18 ans. La moyenne est de trois ans et 9 mois et 91,1% de l'échantillon ont planifié leur établissement en 6 ans et moins. Ces résultats descriptifs rejoignent la moyenne de l'ensemble du Québec où le nombre d'années moyen pour planifier le projet d'établissement est de 3 ans et 7 mois (MAPAQ 2008).

### **3.1.2. Satisfaction globale exprimée par la relève**

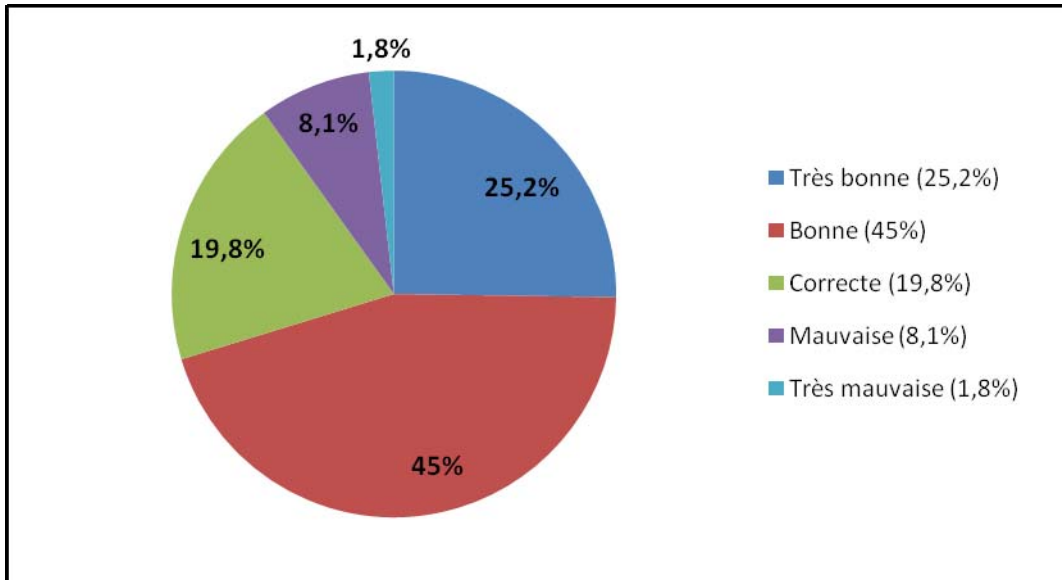
Voici l'état des lieux des deux dimensions clés à la poursuite du projet de transfert. Sur le plan personnel de la relève, c'est une relève qui est en général très satisfaite de ses interactions avec le cédant et l'entreprise. 96,4% de la relève se dit très satisfaite ou plutôt satisfaite du déroulement de la coexploitation (tableau 10).

**Tableau 10 : Degré de satisfaction de la relève de sa relation avec le cédant, de son rôle dans l'entreprise et de la période de coexploitation en général.**

Degré de satisfaction	Très satisfait	Plutôt satisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait
Relation avec le cédant	55%	41,4%	1,8%	1,8%
Rôle dans l'entreprise	58,6%	39,6%	-	1,8%
Déroulement de la période de coexploitation	34,2%	62,2%	1,8%	1,8%

La perception de la relève quant à la situation financière de l'entreprise est un peu plus partagée (figure 5). 70% de la relève estime reprendre une entreprise dont la santé financière est bonne ou très bonne. À première vue, la condition nécessaire à la réalisation du transfert qui est la viabilité financière de l'entreprise familiale se révèle être un objectif plus difficile à atteindre en période de coexploitation que celui qui est d'assurer la satisfaction de la relève.

Figure 5 : Perception de la relève relativement à la situation financière de la ferme (N=111).



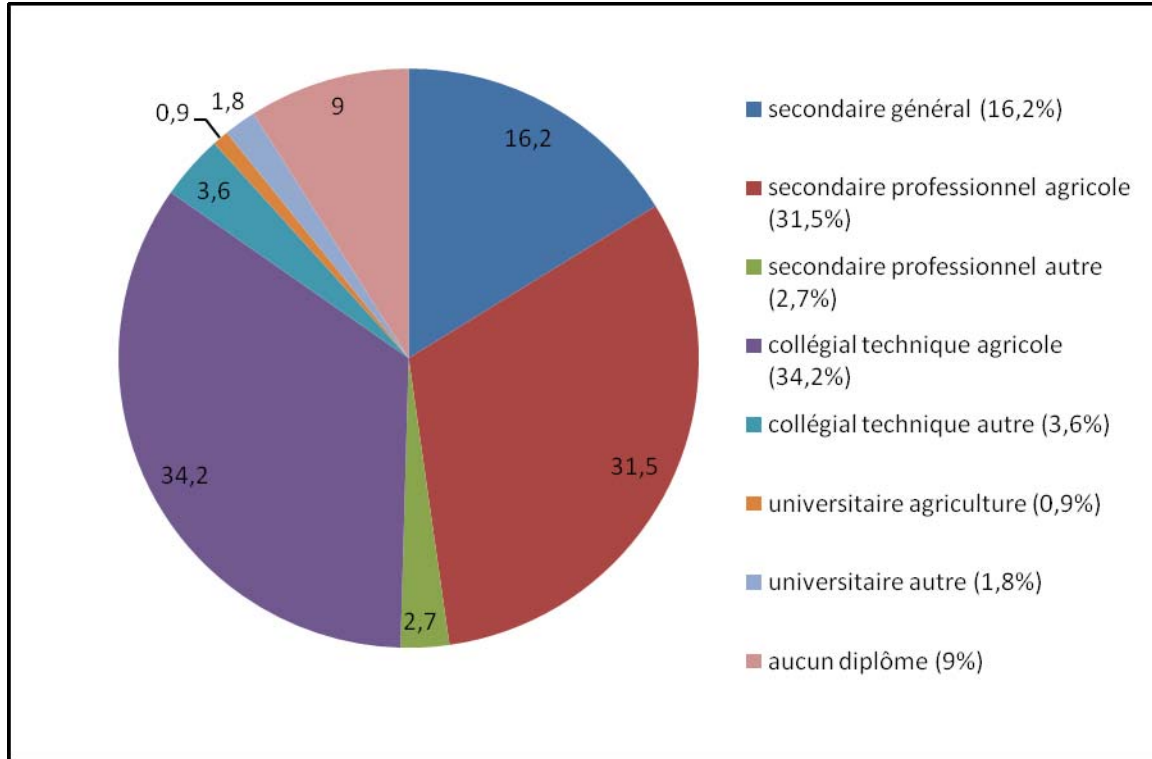
### 3.2. La dimension personnelle

La dimension personnelle de la relève réfère à sa stratégie d'entrée avant son établissement. Il est question de sa formation, de son expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale, de sa motivation de joindre l'entreprise et des services professionnels utilisés.

#### 3.2.1. Formation de la relève

C'est une relève dont le degré de formation varie (figure 6). Ces résultats révèlent que plus du tiers de la relève ne possède pas de formation spécialisée en agriculture. Moins de 40 % ont une formation collégiale et plus. Par ailleurs, 9% de notre échantillon n'ont pas complété le secondaire, 50 % possèdent une formation secondaire, qu'elle soit générale ou professionnelle, 39% détiennent un collégial et 3% des répondants sont universitaires. Ces données s'apparentent à celles du Recensement de la relève agricole de 2006 (RRA). En effet, ce dernier révèle que 9% ne détiennent aucun diplôme, 40% ont une formation secondaire, 38% ont une formation collégiale et 9% sont universitaires (MAPAQ 2008). Sur le plan de la formation académique, notre échantillon est bien représentatif de la réalité agricole québécoise.

Figure 6 : Le plus haut diplôme obtenu par la relève agricole (n=111).



### 3.2.2. Les expériences professionnelles de la relève

Au niveau de l'expérience hors cadre familial, il s'agit d'une relève que nous pouvons qualifier de fidèle à l'entreprise familiale puisque seulement 25,2% a déjà travaillé dans une autre ferme et 37,8% a déjà occupé un autre emploi. Au total, 49,5 % n'a eu aucune expérience (stage, emploi) hors de l'entreprise familiale. 50,5% d'entre elles possède au moins une expérience à l'extérieur de la ferme familiale. Ces dernières affirment que cette expérience leur a permis d'accumuler de l'argent en vue de l'établissement (38% des cas), d'acquérir d'autres compétences utiles pour le métier (76%) et de vérifier si elle voulait réellement s'établir sur la production agricole de l'entreprise (73%).

Considérant que la formation spécialisée en agriculture semble offrir plus d'opportunités à la relève pour faire des stages : est-ce que la relève spécialisée en agriculture est plus propice à détenir au moins une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale? Nous avons fait une seconde analyse pour comparer la formation entre la relève qui détient au moins une expérience à l'extérieur de

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

l'entreprise et la relève qui ne détient pas d'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale (tableau 11).

**Tableau 11 : Distribution des répondants selon leur formation et leur expérience à l'extérieur de la ferme familiale (au moins une expérience ou aucune expérience).**

Plus haut diplôme obtenu	Distribution des répondants qui ont acquis au moins une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale	Distribution des répondants qui n'ont pas acquis d'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale
Secondaire général	23,2%	9,1%
Secondaire professionnel en agriculture	28,6%	34,5%
Secondaire professionnel autre	5,4%	-
DEC technique agricole	21,4%	47,3%
DEC technique autre	5,4%	1,8%
Universitaire spécialisée en agriculture	3,6%	-
Aucun diplôme	10,7%	7,3%

Nous remarquons que ceux qui ont une formation non spécialisée en agriculture vont chercher des connaissances agricoles par des stages en entreprise. L'apprentissage s'est donc fait par les expériences plutôt que par la scolarité. Par rapport à notre questionnement, il est surprenant de constater que la relève spécialisée en agriculture ne détient pas plus d'expérience hors-ferme que celle non spécialisée. En effet, 53,6% des répondants qui ont au moins une expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale détiennent une formation spécialisée en agriculture. Le sous-échantillon représentant la relève qui n'a pas d'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale est composé à 81,8% par une relève détenant une formation spécialisée en agriculture. Une autre analyse a soulevé que 68,4% de la relève qui dispose d'une formation collégiale technique agricole n'a pas d'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale. Nous pouvons supposer que dans le cadre de la formation spécialisée en agriculture les stages ne sont pas accessibles ou alors qu'ils sont réalisés sur la ferme familiale.

Compte tenu de l'intérêt évident des expériences hors ferme (reconnu par la relève elle-même), on pourrait se questionner sur :

- la pertinence d'exiger dans les programmes québécois d'aide à l'établissement un stage hors de la ferme familiale à l'exemple du stage 6 mois

français (Chambre d'Agriculture Eure et Loire 2009) ;

- la pertinence d'exiger dans le cadre de la formation spécialisée en agriculture des stages hors-cadre familial. En effet, la formation universitaire qui oblige à la relève de réaliser un stage à l'extérieur de l'entreprise familiale semble donner de meilleurs résultats!

### 3.2.3. La formation continue

À la question concernant la fréquence annuelle de participation aux activités de différents organismes, l'analyse descriptive révèle que les services offerts par l'UPA et la FRAQ sont peu utilisés par la relève. En effet, 43,2% rapporte ne pas avoir participé aux activités de l'UPA et 77,5% n'ont pas utilisé les services de la FRAQ. Par contre 64,0% ont participé de 1 à 2 fois à des salons ou des expositions agricoles et 45,0% à des colloques ou des conférences. Ces dernières activités sont souvent des occasions de socialiser et de réseauter. Les tests de corrélation de Spearman ont indiqué qu'il existe des liens entre la fréquence de participation d'une activité de la relève et la fréquence de participation pour une autre activité. Ce qui signifie que si une relève participe à une activité, il est fort probable qu'elle participe à une seconde ou une troisième activité (voir à l'annexe 3 pour les autres corrélations obtenues). Entre autres, la fréquence de participation aux activités de l'UPA et la fréquence de participation à des colloques ou des conférences ont une corrélation positive et modérée ( $r_{ho} = 0,439$ ,  $p < 0,001$ ). Aussi, la fréquence de participation aux salons ou expositions agricoles et la fréquence de participation à des colloques ou des conférences ont une corrélation positive et modérée ( $r_{ho} = 0,385$ ,  $p < 0,001$ ).

Il semble que la formation continue dépende de l'attitude ou de l'ouverture d'esprit de la relève : quand elle décide de participer à des activités de formation, c'est pour plusieurs activités et pour de nombreuses fois!

Suite à ce constat : est-ce que la relève qui possède de l'expérience à l'extérieur de l'entreprise est plus active dans la formation continue?

Il semblerait que non. Selon nos résultats, il s'avère que c'est la relève qui ne détient aucune expérience qui est plus participative dans ces activités. En proportion, la relève qui n'a aucune expérience à l'extérieur de l'entreprise participe davantage aux activités de formation continue que la relève qui détient au moins une expérience à l'extérieur de l'entreprise (tableau 12).



**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

**Tableau 12 : Distribution des répondants selon leur participation aux activités de formation continue et leur expérience à l'extérieur de la ferme familiale (au moins une expérience ou aucune expérience).**

Activités des organismes pour lesquelles la relève a participé au moins une fois annuellement	Relève qui a au moins une expérience à l'extérieur de l'entreprise	Relève qui ne possède pas d'expérience à l'extérieur de l'entreprise
UPA	<b>57,1%</b>	56,4%
FRAQ	17,9%	<b>27,3%</b>
GCA	33,9%	<b>50,9%</b>
Club agroenvironnemental	48,2%	<b>58,2%</b>
Club technique	30,4%	<b>32,7%</b>
Colloque	69,6%	<b>89,1%</b>
Salon/exposition	85,7%	<b>92,7%</b>

Considérant que nos résultats précédents montraient que la relève qui ne possédait pas d'expérience à l'extérieur de l'entreprise était une relève dont la formation était spécialisée en agriculture : est-ce que le fait de suivre une formation spécialisée en agriculture encourage la relève à participer aux activités de formation continue?

Selon nos résultats, une relève dont la formation est spécialisée en agriculture participe davantage aux activités de formation continue qu'une relève dont la formation n'est pas spécialisée en agriculture (tableau 13). Nos résultats montrent que la formation spécialisée en agriculture conduit le jeune agriculteur à poursuivre son apprentissage par la formation continue.

**Tableau 13 : Distribution des répondants en fonction de leur participation aux activités de formation continue et la spécialisation de leur formation (spécialisée en agriculture ou non-spécialisée en agriculture).**

Fréquence annuelle d'une fois et plus	% de la relève qui détient une formation spécialisée en agriculture	% de la relève qui détient une formation non-spécialisée en agriculture
UPA	55,4%	<b>59,4%</b>
FRAQ	<b>23%</b>	21,6%
GCA	39,2%	<b>48,6%</b>
Club agroenvironnemental	52,7%	<b>54,1%</b>
Club technique	<b>33,8%</b>	27%
Colloque	<b>83,8%</b>	70,3%
Salon/exposition	<b>93,2%</b>	81,1%

En effet, le fait d'avoir suivi une formation spécialisée en agriculture incite da-

vantage la relève à participer aux activités de formation continue suivantes : colloque, salons, club technique et de la FRAQ (Fédération de la relève agricole du Québec).

Par contre, les activités offertes par un groupe conseil agricole (GCA) sont plus fréquentées par la relève qui ne détient pas d'expérience à l'extérieur de l'entreprise et qui ne détient pas de formation spécialisée en agriculture.

Selon nos résultats, c'est la formation spécialisée en agriculture plutôt que les expériences à l'extérieur de l'entreprise qui encourage la relève à participer à des activités de formation continue.

#### 3.2.4. La motivation de joindre l'entreprise

À partir de six choix de réponse (Tableau 14), nous avons demandé à la relève de nous donner tout au plus deux raisons qui les ont motivés à joindre l'entreprise. De notre échantillon, 82,9% ont inclus dans leur choix de réponse l'attrait pour l'entreprise et pour l'agriculture, 47,7% ont énoncé la volonté d'être leur propre patron et 29,7% révélaient la perpétuation de la tradition.

**Tableau 14 : Motivation de joindre l'entreprise familiale**

Motivation de joindre l'entreprise	Pourcentage de la relève qui adhère à cette motivation de se joindre à l'entreprise
Vous étiez attiré par l'entreprise et par l'agriculture	82,9%
Vous vouliez être votre propre patron	47,7%
Vous souhaitiez faire des gains financiers	11,7%
Vous vouliez aider la famille	5,4%
Vous vouliez faire plaisir à la famille	2,7%
Vous souhaitiez perpétuer la tradition	29,7%

Ainsi, la relève agricole québécoise s'établit surtout par choix sur l'entreprise familiale et non par obligation familiale, même si 29,7% de la relève adhère à l'idée que la reprise de la ferme familiale est dans le but de perpétuer la tradition.

#### 3.2.5. Les services-conseils utilisés à l'établissement

Lors de l'établissement, quels sont les services-conseils les plus utilisés par la

relève?

Nous avons extraits de la base de données du RRA, les services spécialisés que nos répondants ont utilisés lors de l'établissement. Dans l'ordre, 64% de nos répondants ont consulté un comptable ou un fiscaliste, 48,6% un conseiller de la Financière agricole du Québec, 36% une institution financière, 14,4% un conseiller en gestion et 8,1% un conseiller du CRÉA. Les résultats de notre échantillon représentent assez bien la population agricole québécoise : une grande consultation des services pour la planification financière de l'entreprise comparativement à celle des services pour la gestion des relations humaines (tableau 15).

**Tableau 15 : Comparaison de l'ordre d'importance des services-conseils utilisés par la relève entre le RRA et notre échantillon.**

Services-conseils utilisés	Données du Recensement de la relève agricole (% de la relève)	Notre échantillon (N=107) (% des répondants)
Comptable, fiscaliste et planificateur financier	75,2%	64%
Institution financière	55,5%	36%
Financière agricole du Québec	52,4%	48,6%
Groupe conseil agricole	20,7%	14,4%
CRÉA	7,3%	8,1%

Est-ce que l'utilisation des services-conseils rime avec les personnes rapportées les plus utiles au moment de l'établissement?

Parmi les personnes qu'ils ont consultés, les répondants devaient nous dire ouvertement au maximum deux personnes qu'elles jugent avoir été les plus utiles pour monter leur projet d'établissement. Les personnes rapportées les plus utiles sont : les parents (43,1%), le comptable-fiscaliste (29,4%), le conseiller financier (17,4%), le conseiller de la Financière agricole du Québec (16,5%), le conseiller en gestion (8,3%). Les CRÉA ont été nommé par 2,8% des répondants et le MAPAQ par 4,6% des répondants.

Les répondants ont accordé beaucoup d'importance aux rôles joués par les parents au moment de l'établissement. Si la question avait été spécifique aux services-conseils, les pourcentages pour ces derniers augmenteraient. Néanmoins,

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

sur le plan professionnel, l'utilité des services-conseils rapporté par la relève est assez représentative des services qu'elle a consultés : les trois services-conseils jugés aujourd'hui les plus utiles lors de l'établissement sont les mêmes que ceux qui ont été les plus consultés (Tableau 16).

**Tableau 16 : Comparaison de la personne considérée la plus utile et les services-conseils utilisés.**

		Services-conseils jugés le plus utile par le répondant et % des répondants (N=109)	Services-conseils utilisés par la relève et % des répondants (N=107)
Comparaison de l'ordre d'importance des services-conseils jugés les plus utiles et les services-conseils utilisés (N=107)	1	Comptable, fiscaliste ou planificateur financier (29,4%)	Comptable fiscaliste ou planificateur financier (64%)
	2	Institution financière (17,4%)	La FADQ (48,6%)
	3	La FADQ (16,5%)	Institution financière (36%)
	4	Conseiller en gestion (8,3%)	Conseiller en gestion (14,4%)
	5	CRÉA (2,8%)	CRÉA (8,1%)

Nous constatons que les principaux services-conseils utilisés et jugés utiles touchent aux questions financières de l'entreprise. Nous allons maintenant approfondir les forces et les faiblesses de la préparation à l'établissement rapportées par la relève.

### 3.2.5.1. Les points forts et les points faibles de la préparation à l'établissement

Nous avons questionné la relève sur les points forts et faibles de sa préparation à l'établissement. Les aspects humains se révèlent des points faibles pour 21,6% des répondants et un point fort pour 36,9% d'entre eux. Ces pourcentages combinés révèlent que 58,5% des répondants perçoivent que les aspects humains représentent un élément important pour la préparation de leur établissement. En ordre d'importance, le financement vient en deuxième puisqu'il a été considéré un point fort ou un point faible par 39,6% des répondants (tableau 17).

**Tableau 17 : Les principaux point forts et points faibles rencontrés au moment de l'établissement.**

Aspects de la préparation à l'établissement	Points forts	Point faibles
Financier	19,8%	19,8%
Fiscal	7,2%	12,6%
Juridique	0%	15,3%
Économique	11,7%	14,4%
Technico-économique	19,8%	10,8%
Humain	36,9%	21,6%

Considérant que les principaux services professionnels utilisés touchent aux aspects financiers de l'entreprise, nous voulons savoir quelles personnes sont perçues les plus utiles selon les points forts ou faibles de la préparation à l'établissement.

### 3.2.5.2. Utilité des services-conseils utilisés à l'établissement

Pour simplifier l'analyse, nous avons sélectionné les éléments qui ont été les plus rapportés dans la section précédente : les aspects humains et les aspects financiers. De la totalité de la relève (21,6% de notre échantillon) qui a rapporté que le point faible de la préparation à l'établissement sont les aspects humains, 41,7% d'entre eux ont indiqué que les personnes les plus utiles à leur préparation étaient les parents, 33,3% le comptable ou le fiscaliste et 20,8% la Financière Agricole du Québec (Tableau 18). De la totalité de la relève (36,9% de notre échantillon) qui a rapporté que le point fort à leur établissement était les aspects humains, 35% d'entre eux indiquaient que les personnes plus utiles étaient les parents, 32,5% les comptables ou fiscalistes, 20,0%, un conseiller en financement. Que les aspects humains soient un point fort ou un point faible à l'établissement, les solutions apportées par les parents, les comptables ou les conseillers en financement sont les plus utiles. Les Créas dans tout ça? C'est seulement lorsque les aspects humains sont un point faible, que 4,8% des répondants rapportent qu'ils ont été les plus utiles.

De la totalité de la relève (19,8% de notre échantillon) qui a rapporté que le point faible de la préparation à leur établissement était le financement, 50% d'entre eux ont indiqué que l'une des personnes la plus utile à leur préparation étaient les parents, 18,2% le conseiller financier, 18,2% la Financière Agricole

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

du Québec et 4,5% le CRÉA. Ainsi, ces résultats suggèrent que si le financement représente un point faible à l'établissement, le support des parents lors de la préparation à l'établissement devient significatif pour la relève. De la totalité de la relève (19,8% de notre échantillon) qui a rapporté que le point fort à leur établissement était le financement, 36,4% d'entre eux ont indiqué que les personnes les plus utiles pour la préparation à l'établissement étaient les parents, 36,4% les comptables ou fiscalistes et 20% pour le conseiller financier.

**Tableau 18 : Personnes les plus utiles au moment de l'établissement selon que le point fort (ou faible) rapporté soit humain ou financier.**

	Aspects humains		Aspects financiers	
	Point fort	Point faible	Point fort	Point faible
Personnes jugées les plus utiles au moment de l'établissement selon les points forts et les points faibles rapportés	Les parents (35%)	Les parents (41,7%)	Les parents (36,4%)	Les parents (50%)
	Les comptables ou fiscalistes (32,5%)	Les comptables ou fiscalistes (33%)	Les comptables ou fiscalistes (36,4%)	Les conseillers financiers (18,2%)
	Les conseillers financiers (20,0%)	Les conseillers de la FADQ (20,8%)	Les conseillers financiers (20,0%)	Les conseiller de la FADQ (18,2%)

Nous observons donc que les parents et les services-conseils liés à la gestion financière de l'entreprise sont les services considérés les plus utiles par la relève au moment de l'établissement, et ce, tant dans les aspects humains que financiers. Nous remarquons que la relève consulte davantage les conseillers financiers plutôt que les comptables ou fiscalistes lorsque les finances de l'entreprise sont un point faible. Par ailleurs, il est intéressant que les parents soient la principale référence pour la relève, tant dans les aspects humains que financiers, que ce soit un point fort ou un point faible. Aux yeux de la relève, les parents ont une influence et un rôle importants à jouer dans la réalisation du transfert. Est-ce que les parents sont conscients de ce pouvoir de référence qu'ils exercent ? Est-ce que les jeunes qui choisissent de s'établir en coexploitation sont prêts au compromis pour accéder au statut d'agriculteur ?

Les aspects financiers et les aspects humains sont des éléments marquants pour la relève lors de la préparation à l'établissement. Nos résultats montrent que l'utilisation et l'utilité des services-conseils relatifs à la gestion financière sont reconnues par la relève. Par contre, la consultation d'experts externes pour la gestion des relations humaines ne fait pas l'unanimité. Est-ce par le manque

d'accessibilité? Ou bien, n'en reconnaît-on pas suffisamment le besoin? Néanmoins, l'utilité de ces services-conseils s'en trouve sous-estimée. Une plus grande utilisation pourrait être bénéfique pour le milieu agricole québécois.

### **3.2.6. Bilan de l'analyse de la dimension personnelle**

Le Recensement de la relève agricole (2006) dévoile que six jeunes sur 10 ont déjà participé à au moins un stage à l'extérieur de leur entreprise agricole. Comparativement à ces données, la relève de notre échantillon se montre fidèle à l'entreprise, puisque 50,5% des personnes enquêtées n'ont pas d'expérience à l'extérieur de l'entreprise. Sur le plan de la formation académique, les données obtenues dans notre enquête s'apparentent à celles du Recensement de la relève agricole de 2006 (MAPAQ 2008).

Le niveau de formation de la relève agricole s'améliore dans le temps (Parent 2009). Il n'en reste pas moins que des progrès sont à réaliser tant du côté de la formation académique que du côté de la pratique.

À la lumière de nos résultats, il pourrait être souhaitable de sensibiliser les parents aux bienfaits de la formation à l'extérieur de l'entreprise familiale.. Par contre, selon nos résultats, la relève détient soit une formation spécialisée en agriculture, soit une expérience à l'extérieur de l'entreprise. Alors vers où diriger les efforts?

C'est une question importante pour donner suite à l'une des conclusions du rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois déposé en 2008 : l'importance d'encourager les entrepreneurs pour l'avenir de l'agriculture (Pronovost 2008). Nos résultats ont révélé que la relève qui participe aux activités de formation continue est une relève dont la formation est spécialisée en agriculture. L'apprentissage « sur le tas » ne s'avère donc pas être une condition suffisante pour que le jeune agriculteur se tienne au courant et s'adapte aux changements du secteur.

Quant à la formation continue, elle est plutôt axée sur les activités d'échanges sociales (colloques ou conférences). Les colloques et les conférences sont tout de même des exemples de formation continue puisqu'ils apportent des connaissances à la relève en plus de permettre de créer de nouveaux liens avec les intervenants du milieu.

Aussi, nous avons noté que c'est une relève attirée par l'entreprise familiale,

tant par le projet qu'elle représente que dans le domaine dans lequel elle se trouve. La préparation à la période de transition que représente la coexploitation nécessite aux yeux de la relève le soutien et le support des parents. Les parents se trouvent en quelque sorte à être les initiateurs à la période de coexploitation (Goldberg 1996).

Les aspects humains et la gestion des ressources financières de l'entreprise sont les éléments d'intérêts soulevés par la relève lors de la préparation à l'établissement. Les parents jouent un rôle primordial pour la relève lors de la préparation à l'établissement. Pour la majorité, ils ont été les plus utiles. C'est le comptable ou fiscaliste et l'institution financière qui viennent ensuite. Peu de relève utilise les services de conseillers en gestion ou de conseillers dans les relations humaines. Les services utilisés au moment de l'établissement concernent avant tout les questions financières de l'entreprise, bien que l'importance des aspects humains soit souvent rapportée par la relève. Nos résultats révèlent que les jeunes agriculteurs ne consultent pas de conseillers externes pour la gestion de leurs relations familiales. Selon la littérature, cet élément est non-facilitant à la réalisation d'un transfert dans un climat harmonieux (Goldberg 1996; Lambrecht 2005; Sharma et Irving 2005).

### **3.3. La dimension relationnelle**

La grande majorité de la relève (95,5%) rapporte que les personnes qui les ont le plus aidés et soutenus lors de l'établissement sont leurs parents. 16,2% ont identifié le conjoint et 13,5% leurs frères ou sœurs. Les parents jouent donc un rôle très important dans la préparation à l'établissement de la relève. Parmi les différents aspects au moment de l'établissement, les relations intergénérationnelles sont centrales pour la relève.

Les résultats descriptifs et statistiques présentés dans cette section abordent la question des tensions et des difficultés rencontrés par la relève agricole québécoise en coexploitation. Aussi, elle tient compte de l'ouverture des discussions entre le cédant et le repreneur relativement au transfert futur de l'entreprise.

#### **3.3.1. Entre la famille et l'entreprise**

##### **3.3.1.1. Quelles sont les tensions les plus ressenties?**

Le tableau 19 présente le niveau de tension rapporté par la relève pour chaque élément de l'entreprise qui peut susciter des tensions familiales. Le niveau de tension est rapporté sur une échelle de 1 à 5, où 1 signifie qu'il n'y a pas ou peu de tension et 5, que les tensions ressenties par la relève sont fortes.



**Tableau 19 : Éléments pouvant susciter des tensions et le degré de tension rapporté.**

Éléments pouvant susciter des tensions	Degré de tension				
	1	2	3	4	5
La répartition des tâches sur l'entreprise (N=111)	66,7%	17,1%	12,6%	1,8	1,8%
La rémunération du travail (N=111)	74,8%	10,8%	8,1%	4,5%	1,8%
L'organisation des vacances de chacun (N=110)	60,9%	20%	8,2%	6,4%	4,5%
La place qu'occupe le conjoint dans l'entreprise (N=83)	75,9%	8,4%	8,4%	3,6%	3,6%
Le choix des investissements (N=111)	46,8%	27,9%	18%	3,6%	3,6%
L'organisation journalière du travail (N=111)	65,8%	17,1%	14,4%	-	2,7%

Pour chaque énoncé, nous avons regardé le pourcentage de la relève qui rapportait un niveau de tension de catégorie 1. Nous remarquons que 46,8% de la relève perçoit que le choix des investissements ne suscite pas, ou que très peu, de tensions. Il ressort donc que ce sujet est une source fréquente de tensions plus ou moins fortes. Ensuite, viennent l'organisation des vacances de chacun, l'organisation journalière du travail et la répartition des tâches sur l'entreprise. Lorsque la relève rapporte des tensions plus élevées (catégories 4 et 5), elle le ressent par rapport à l'organisation des vacances de chacun, le choix des investissements et la place qu'occupe le conjoint dans l'entreprise. Rappelons que ces éléments pour lesquels les tensions sont plus élevées pourraient conduire à l'éclatement de conflits au sein de l'entreprise familiale et nuire à l'atteinte des buts fixés de l'entreprise (Danes et Lee, 2004).

Toutefois, il est opportun de mentionner que nous avons réalisé l'enquête dans les saisons où le travail agricole est plus intense (été-automne). Cela peut expliquer que les tensions concernant l'organisation des vacances de chacun soient plus intenses pour la relève.

### 3.3.1.2. Satisfaction de la relève dans le système de l'entreprise familiale

Danes et Lee (2004) ont soulevé que la satisfaction d'un coexploitant dans la ferme pouvait diminuer les tensions ressenties dans l'entreprise. Est-ce que ce

résultat se retrouve auprès de la relève familiale agricole québécoise?

Est-ce que le niveau moyen de tension diffère entre une relève très satisfaite et une relève plutôt satisfaite? Pour tous les aspects, nos résultats révèlent que oui.

Les tests de comparaison de moyenne ont montré qu'il y avait une différence significative dans le niveau de l'indice de tension global (tableau 20) entre les relèves « très » satisfaites de leur relation avec le cédant et celles qui sont « plutôt » satisfaites ( $p < 0,05$ ,  $N=106$ ). Le niveau de tension moyen pour une relève très satisfaite est de 11,25, tandis que le niveau de tension moyen pour une relève plutôt satisfaite est de 14,71.

Les résultats sont sensiblement les mêmes relativement au degré de satisfaction de la relève au sujet de la période de coexploitation ( $p < 0,05$ ,  $N=106$ ) ou concernant son rôle dans l'entreprise ( $p < 0,05$ ,  $N=106$ ), (voir tableau 20).

**Tableau 20 : Indice moyen de tension globale selon le degré de satisfaction de la relève dans sa relation avec le cédant, de son rôle dans l'entreprise et à l'égard de la coexploitation.**

Test-T	Satisfaction de la relève vis-à-vis la relation avec le cédant (N=106)		Satisfaction de la relève de son rôle dans l'entreprise (N=106)		Satisfaction de la relève à l'égard de la coexploitation (N=106)	
	Très satisfaite	Plutôt satisfaite	Très satisfaite	Plutôt satisfaite	Très satisfaite	Plutôt satisfaite
Résultat du test de comparaison de moyenne	$P < 0,05$		$P < 0,05$		$P < 0,05$	
Indice moyen de tension globale	11,25	14,71	11,34	14,34	10,37	13,34

Il appert donc que le degré de satisfaction de la relève quant à son expérience au sein de l'entreprise agricole familiale dépende du niveau de tension moyen qu'elle perçoit. Les tensions ressenties peuvent affecter son sentiment d'accomplissement dans l'entreprise.

Par contre, les tensions ressenties par la relève n'affectent pas sa perception de la santé financière de l'entreprise. En effet, il n'y a pas de différence dans l'indice de tension moyen entre une relève qui perçoit que la situation financière comme étant très bonne ou bonne et une relève qui perçoit la situation financière de l'entreprise comme étant correcte, mauvaise ou très mauvaise.

### 3.3.2. Quelles sont les difficultés rencontrées?

Pour faciliter l'analyse descriptive, l'analyse fréquentielle présente les éléments pouvant représenter une difficulté lors de la coexploitation sur une échelle de 1 à 5 (tableau 21).

**Tableau 21 : Éléments pouvant représenter une difficulté lors de la coexploitation et le degré de difficulté rapporté par la relève.**

Éléments pouvant représenter une difficulté à la coexploitation	Degré de difficulté				
	1	2	3	4	5
Garantir la sécurité financière de la retraite des parents (N=111)	47,7%	15,3%	<b>19,8%</b>	<b>9%</b>	<b>8,1%</b>
Équilibrer les heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et les loisirs (N=111)	31,5%	18,9%	<b>28,8%</b>	<b>10,8%</b>	<b>9,9%</b>
Discuter avec la fratrie au sujet du transfert de la ferme (N=106)	59,5%	16,0%	8,5%	5,7%	7,5%
Redresser la situation financière de l'entreprise (N=110)	50,9%	24,5%	<b>13,6%</b>	4,5%	<b>6,4%</b>
Accéder à des tâches de l'entreprise plus stratégiques (N=111)	55,9%	29,7%	9,9%	3,6%	0,9%
Obtenir la crédibilité aux yeux du cédant pour gérer correctement des nouvelles tâches (N=111)	60,4%	25,2%	8,1%	3,6%	2,7%
Faire le choix de la relève (N=92)	77,2%	14,1%	7,6%	8%	1,1%

Relativement aux autres énoncés pouvant susciter des difficultés en coexploitation, les éléments présentant des niveaux de difficulté plus élevés se trouvent dans les dimensions financière et organisationnelle. Le degré de difficulté le plus élevé rapporté par la relève concerne la répartition des heures de travail entre la famille et les loisirs. En effet, 49,5% des répondants rapportent un degré de difficulté d'au moins 3 sur une échelle de 5. Les deux autres éléments qui présentent un degré de difficulté d'une intensité élevée sont dans l'ordre : garantir la sécurité financière de la retraite des parents (36,9% expriment un degré de difficulté d'au moins 3 sur une échelle de 5) et de redresser la situation financière de l'entreprise (24,5% expriment un degré de difficulté d'au moins 3 sur une échelle de 5). En considérant que 50,5% des cédants comptent sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite, il n'est pas étonnant de constater que la question de la viabilité financière de la ferme au moment du transfert puisse s'avérer une problématique pour la relève.

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

Aussi, nous avons réalisé des tests de corrélation pour savoir s'il y avait des liens entre les degrés de difficulté générés par les 5 éléments. Afin d'obtenir une bonne variabilité pour chaque item, nous avons réalisé les tests de corrélation avec les items dont l'échelle de difficulté s'étend de 1 à 10. Les liens d'association dont les coefficients de corrélations sont les plus élevés sont présentés (tableau 22).

**Tableau 22 : Corrélations entre les degrés de difficulté potentiellement problématique en coexploitation.**

Éléments pouvant générer des difficultés en coexploitation	Items exprimant un lien significatif	Coefficient de corrélation
Garantir la sécurité financière de la retraite des parents	Équilibrer les heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et les loisirs	Rho=0,331, p<0,001
	Redresser la situation financière de l'entreprise	Rho=0,454, p<0,001
Faire le choix de la relève	Discuter avec la fratrie au sujet du transfert de la ferme	Rho=0,467, p<0,001
	Accéder à des tâches de l'entreprise plus stratégiques	Rho=0,401, p<0,01
	Obtenir la crédibilité aux yeux du cédant pour gérer correctement des nouvelles tâches	Rho=0,367, p<0,01
Accéder à des tâches de l'entreprise plus stratégiques	Obtenir la crédibilité aux yeux du cédant pour gérer correctement des nouvelles tâches	Rho=0,449, p<0,001

Ces liens d'association soulèvent trois grands thèmes liés au contexte organisationnel de la période de coexploitation. À la lumière de ces résultats, la garantie de la sécurité financière de la retraite des parents est corrélée avec le redressement de la situation financière de l'entreprise. L'un ne va pas sans l'autre, les ressources financières étant limitée, il est normal que ces deux variables soient reliées. Par ailleurs, le lien entre l'élément qui est de garantir la sécurité financière de la retraite des parents et l'élément « équilibrer les heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et les loisirs » n'est pas si évident. Il n'y a pas de lien significatif entre le nombre d'heures travaillées par la relève et le degré de difficulté associé à l'énoncé « équilibrer les heures de travail et de loisirs » ni avec la part du temps travaillée à l'extérieur de l'entreprise agricole.

Équilibrer les heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et les loisirs, est faiblement à modérément corrélé avec tous les éléments pouvant générer des difficultés, excepté celui concernant le choix de la relève!

Aussi, il existerait un lien entre le degré de difficulté rapporté par la relève sur le choix de la relève et le degré de difficulté de discuter avec la fratrie au sujet du transfert de la ferme exprimé par la relève. Le choix de la relève peut donc engendrer des difficultés de communiquer avec la fratrie au sujet du transfert de même que dans l'introduction de la relève désignée.

Enfin, le lien significatif entre l'énoncé « accéder à des tâches de l'entreprise plus stratégiques » et l'énoncé « obtenir la crédibilité aux yeux du cédant pour gérer correctement des nouvelles tâches » soulève le lien direct entre la relation intergénérationnelle de confiance et l'intégration de la relève aux pouvoirs de l'entreprise. Ce résultat est supporté par la littérature (Longenecker et Schoen 1978; Churchill et Hatten 1987; Barach et al. 1988).

### 3.3.3. Des discussions intergénérationnelles ouvertes?

Afin d'étudier l'ouverture des discussions et de la communication, nous avons questionné la relève sur les sujets discutés avec le ou les propriétaires avant l'établissement. Les résultats nous révèlent que les sujets concernant la fratrie ne sont pas les plus abordés entre la relève et le cédant. Il pourrait y avoir conflits de succession, puisque 28,8% affirment ne pas avoir discuté du rôle des autres enfants dans l'entreprise et 25,2% affirment ne pas avoir discuté du partage des avoirs avec les autres membres de la famille (voir tableau 23). De plus, de l'ensemble de nos répondants, 50,5% soulèvent qu'ils étaient plusieurs relèves potentielles pour l'entreprise et 67,6% des répondants ont bénéficié d'un don des parents pour l'acquisition de leurs premières parts (Danes et Lee 2004). Il est possible que le cédant évite ce sujet avec la relève afin d'éviter les conflits (Handler et Kram 1988). Cette stratégie de résolution de conflits ne fait que retarder le conflit dans le temps et nuire à la performance financière de l'entreprise ainsi qu'à la qualité des relations familiales (Sharma et Irving 2005).

**Tableau 23 : Les sujets relatifs au transfert abordés par la relève et le cédant au moment de l'établissement.**

Sujets abordés par la relève et le cédant avant l'établissement	oui	non	N/A
Les buts et les objectifs de l'entreprise et des dirigeants	81,1%	18,9%	
L'avenir à long terme de l'entreprise	78,4%	21,6%	
La participation des cédants dans l'entreprise après le transfert	73%	27%	
Le rôle des autres enfants dans l'entreprise	65,8%	28,8%	4,5%
Le partage des avoirs avec les autres membres de la famille	74,8%	25,2%	

#### 3.3.4. Les effets de l'ouverture des discussions

Nous avons étudié le nombre de sujets discutés relativement au transfert entre la relève et les cédants au moment de l'établissement. Les statistiques descriptives indiquent que 7,2% des relèves interrogées rapportent n'avoir discuté d'aucun sujet concernant l'avenir de l'entreprise et le projet de transfert (voir à l'annexe 4).

Par rapport à l'ouverture des discussions entre la relève et le cédant à propos du transfert :

- Est-ce que la participation aux décisions stratégiques de la relève est la même?
- Est-ce que les tensions ressenties par la relève sont similaires?
- Est-ce que les degrés de difficultés éprouvés par la relève sont pareils?

Pour répondre à ces questions, nous avons créé une variable catégorielle qui distingue les relèves qui ont discuté de deux thèmes et moins avec le cédant de celles qui ont discuté d'au moins trois thèmes avec le cédant. Des tests-T ont été effectués pour évaluer si, pour chaque énoncé, les degrés de difficulté sont les mêmes pour celles ayant discuté de deux thèmes et moins que pour celles ayant discuté de plus de deux thèmes.

Les résultats nous révèlent que peu importe l'ouverture des discussions entre la relève et le cédant; la participation aux décisions stratégiques de la relève est semblable et que les tensions ressenties par la relève sont les mêmes. Le seul résultat significatif a été obtenu pour le degré de difficulté de l'énoncé « équilibrer les heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et les loisirs » (voir tableau à l'annexe 5). La différence entre les deux sous-échantillons est statistiquement différente ( $p < 0,01$ ,  $N = 111$ ). Le degré de difficulté moyen rapporté par les repreneurs qui ont discuté de deux thèmes et moins au sujet du transfert est de 6,048, tandis qu'il est de 4,33 pour ceux qui ont discuté de plus de deux thèmes au moment de l'établissement. La moyenne pour l'ensemble de l'échantillon est de 4,36.

Cela suggère que l'ouverture des discussions entre le cédant et le repreneur relativement au transfert amenuise le degré de difficulté rencontrée par la relève d'équilibrer les heures de travail et de loisirs. Ces résultats révèlent que l'ouverture des discussions avec le cédant peut être importante pour limiter les conflits relatifs à l'équilibre travail-famille (Danes et Lee 2004).

De plus, nous avons noté que les perspectives de la réalisation du transfert sont plus incertaines pour les repreneurs dont l'ouverture des discussions est limitée.

33,3% du sous-échantillon des repreneurs qui ont discuté de deux thèmes et moins avec le cédant affirment qu'ils ne savent pas quand le transfert se complètera ou estiment qu'il se réalisera au décès des parents. Dans l'ensemble de l'échantillon, ce pourcentage est de 9%.

Ces résultats laissent entendre que l'ouverture des discussions au sujet du transfert au moment de l'établissement peut avoir un impact sur la motivation du repreneur de poursuivre le projet de transfert.

### 3.3.5. Une relève conservatrice ou expansionniste?

Quelle est la vision du développement de la ferme aux yeux de la relève d'ici le retrait des propriétaires? Une fois les cédants retirés?

Le développement de l'entreprise anticipé par la relève change peu selon la présence du propriétaire dans l'entreprise (tableau 24). C'est une relève dont le caractère tend à être plutôt de nature conservatrice, puisque 53% souhaite que l'entreprise demeure telle qu'elle est une fois le cédant retiré.

**Tableau 24 : Comparaison de la vision du développement de la ferme de la relève en deux temps : d'ici le retrait des propriétaires et une fois que le cédant sera retiré.**

Vision du développement de la ferme de la relève	D'ici le retrait des propriétaires	Une fois le cédant retiré
Elle sera plus grande	27,0%	28,8%
Elle sera plus petite	1,8%	6,3%
Elle se diversifiera	6,3%	10,8%
Elle demeurera telle qu'elle est	64%	53,0%

Est-ce que l'orientation stratégique de la ferme aux yeux de la relève coexploitante est toujours la même avant et après le retrait des propriétaires?

À l'aide d'un tableau croisé, nous avons comparé les réponses données par la relève sur la vision qu'elles ont de la ferme d'ici le retrait des propriétaire avec les réponses qu'elle a fournies concernant l'évolution de l'entreprise une fois que le cédant est retiré (Tableau 25). Nous sommes arrivés à la conclusion que 68% des relèves interrogées ont une vision semblable de l'évolution de l'entreprise, que le cédant soit retiré ou non de l'entreprise.

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

**Tableau 25 : Tableau croisé de la vision de la ferme exprimée par la relève d'ici le retrait des propriétaires et suite au retrait des propriétaires.**

		Vision de la ferme après le retrait des propriétaires			
		Elle sera plus grande	Elle sera plus petite	Elle se diversifiera	Elle demeurera telle qu'elle est
Vision de la ferme d'ici le retrait des propriétaires	Elle sera plus grande	<b>18,2%</b>	0,9%	0,9%	7,3%
	Elle sera plus petite	-	-	-	1,8%
	Elle se diversifiera	0,9%	0,9%	<b>4,5%</b>	-
	Elle demeurera telle qu'elle est	10%	4,5%	5,5%	<b>44,5%</b>

Une vision semblable sur le développement de l'entreprise par la relève peut laisser croire qu'il y a une absence de lutte de pouvoir entre la relève et le cédant (Taylor et al., 1998) et que le transfert des pouvoirs progresse bien. Pourtant, progresse-t'il mieux lorsque la vision est semblable? Nos résultats révèlent que non. Le niveau de pouvoir détenu par la relève qui exprime une même vision de l'entreprise avant et après le retrait du cédant est le même que celle qui exprime une vision différente (tableau 26).

**Tableau 26 : Comparaison du niveau de pouvoir transféré à une relève qui a la même vision du développement de la ferme que le cédant soit retiré avec le niveau de pouvoir transféré de celle possède une vision différente.**

Test-T	Variable catégorielle	Variable continue	Résultat
	Le groupe de relèves qui a la même vision de la ferme avant que le cédant se retire et suite à son retrait	Niveau de pouvoir	Non-significatif
	Le groupe de relèves qui a une vision différente de la ferme avant que le cédant se retire et suite à son retrait		



### 3.3.6. L'équilibre travail-famille

Suite à leur établissement dans l'entreprise, 87,4% des jeunes agriculteurs révèlent qu'il y a eu un changement dans l'organisation du travail. Pour 83% d'entre eux, il y a eu amélioration dans leur qualité de vie et celle de leurs parents en répartissant mieux les congés. En effet, 77,4% affirment que leur établissement a permis de libérer du temps à leurs parents, tandis que 23,7% de la relève perçoivent que leur entrée a occasionné un surplus de travail à leurs parents. Aux heures hebdomadaires consacrées à l'entreprise, 63,1% de la relève affirme qu'elle souhaite accorder le même temps, 28,8% moins de temps et 8,1% plus de temps.

Un Test-T a révélé qu'il n'y a pas de différence significative entre la moyenne des heures travaillées de ceux qui souhaitent accorder moins de temps à l'entreprise et la moyenne des heures travaillées de ceux qui souhaitent travailler le même temps. Dans le même ordre d'idées, un autre Test-T n'a pas dévoilé de différence significative entre la moyenne des heures travaillées par le cédant d'une relève qui souhaite travailler moins de temps et la moyenne des heures travaillées par le cédant d'une relève qui souhaite travailler le même temps (tableau 27).

**Tableau 27 : Résultats des tests-T de la différence entre le nombre d'heures moyen travaillé par la relève (ou le cédant) dans l'entreprise dans le cas où la relève souhaite accorder le même temps aux activités de l'entreprise ou moins de temps.**

Test-T	Temps que la relève souhaite accorder aux activités de l'entreprise	
	Même temps	Moins de temps
Nombre d'heures moyens travaillé par la relève dans l'entreprise	Pas de différence significative	
Nombre d'heures moyens travaillé par le cédant dans l'entreprise	Pas de différence significative	

La moyenne des heures travaillées par une relève qui souhaite travailler le même nombre d'heure est de 56,60 heures. La moyenne des heures travaillées pour une relève qui souhaite travailler moins d'heures est de 59,53 heures. Étant donné qu'il n'y a pas de différence entre le nombre d'heures travaillé pour ces deux catégories de relèves, des questions se posent. Est-ce que le cédant

transfère trop rapidement les tâches à la relève qui veut travailler moins? Est-ce que le cédant transmet des responsabilités déjà trop importantes à la relève ? Est-ce que la relève agricole d'aujourd'hui aspire aux mêmes conditions de vie que la classe urbaine?

Sur le plan de la rémunération, 39,6% rapportent avoir toujours été rémunéré pour leur travail sur la ferme. 21,6% sont rémunérés depuis que le repreneur a exprimé son désir de reprendre la relève et 20,7% depuis l'établissement officiel.

### **3.3.7. Bilan de l'analyse des aspects relationnels**

En considérant l'entreprise familiale comme un système composé de deux sous-unités, l'entreprise et la famille, la relève agricole québécoise rencontre effectivement des tensions familiales qui sont générées par les activités de l'entreprise. Les sources de tensions concernent surtout les questions financières de l'entreprise et le partage du temps entre la famille et les loisirs. Les tensions ressenties par la relève sur le choix des investissements sont normales pour la progression de l'entreprise. En ce sens, un compromis doit nécessairement être fait entre un cédant qui prévoit sa retraite et une relève qui voit à la réalisation de son projet d'entreprise. Les difficultés plus importantes rencontrées par la relève sont relatives à la viabilité financière de l'entreprise et à la sécurité de la retraite des parents. La recherche d'un équilibre peut expliquer le conservatisme de la relève quant à la vision de la ferme.

Nos résultats montrent qu'une relève très satisfaite se distingue par un niveau de tension global plus faible qu'une relève plutôt satisfaite. Cette affirmation est vraie tant pour la perception qu'elle a de son rôle dans l'entreprise, de sa relation avec le cédant que du déroulement de la période de coexploitation. Comme soulevé par la littérature, notre relève doit se montrer crédible aux yeux du cédant pour accéder à des tâches plus stratégiques de l'entreprise (Barach et al. 1988). Aussi, nos résultats ont montré que la relève qui rapportait des discussions intergénérationnelles plus ouvertes éprouve moins de difficulté à trouver l'équilibre entre le travail et la famille. Cette même relève se trouve aussi plus confiante quant au moment où se réalisera le transfert. Une relation intergénérationnelle de confiance ainsi que l'ouverture des discussions sont les deux éléments-clés pour atténuer les tensions cédant-repreneur générées par les activités de l'entreprise.

Aussi, la présence de plusieurs relèves potentielles sur l'entreprise peut compliquer l'accès de la relève aux tâches plus stratégiques de l'entreprise. Cet élé-

ment soulève comment la famille peut influencer le transfert de l'entreprise. Est-ce que le recours aux services-conseils en relations humaines serait une solution?

### 3.4. La dimension organisationnelle

Les principales raisons pour lesquelles le prédécesseur voulait transférer l'entreprise nous dévoilent qu'il y a une volonté très forte de la part du cédant pour transférer l'entreprise. En effet, 88,3% ont répondu que la volonté du cédant de transférer l'entreprise repose sur le souhait d'assurer la pérennité de l'entreprise et de son patrimoine familial. La seconde raison qui vient en importance est d'être en contact avec l'agriculture, les responsabilités en moins (76,6%) et la troisième est d'assurer la carrière d'un ou plusieurs enfants (68,5%).

#### 3.4.1. Le transfert des avoirs

À l'aide de la fiche d'enregistrement et du Recensement de la relève agricole, nous avons pu comparer le pourcentage de parts détenues des répondants au moment de l'établissement avec le pourcentage de parts détenues lors de la coexploitation. Pour une coexploitation d'une durée moyenne de huit ans, la deuxième tranche de parts cédée est en moyenne de 5 %. En coexploitation, les parts détenues par la relève établie de notre échantillon sont plus faibles (32%) que celles détenues par la relève établie du RRA (49%).

**Tableau 28 : Tableau descriptif des parts détenues par la relève au moment de l'établissement et lors de la coexploitation.**

Moment	Moyenne	Médiane	Mode
Établissement	27%	20%	20%
Coexploitation	32%	25%	20%

Un test de corrélation a été effectué pour vérifier s'il existait une association entre le nombre de parts transférées à la relève depuis l'établissement et la durée de la coexploitation. Suite à l'exclusion des valeurs extrêmes, la normalité de la distribution pour la variable « parts transférées » n'est pas vérifiée, le test de corrélation de Spearman a donc été utilisé. Le seuil de signification est fixé à 0,05. La p-value obtenue est largement supérieure au seuil de signification ( $p=0,223$ ,  $n=101$ ) ce qui amène à la conclusion qu'il n'y a pas de lien entre le nombre de parts transférées et la durée de coexploitation. En conséquence, il

appert que le transfert des avoirs de l'entreprise ne soit pas progressif et que le transfert du premier 20% soit favorisé par les incitatifs à l'établissement du MA-PAQ. En ce sens, nous pouvons nous questionner s'il serait souhaitable d'avoir d'autres incitatifs pour un transfert progressif des avoirs?

Nous avons également questionné les repreneurs relativement au sens qu'ils accordaient à l'acquisition de leurs premières parts. Pour six affirmations, la relève devait situer leur niveau d'accord sur la base d'une échelle de type Likert à 5 intervalles. Le tableau suivant présente le pourcentage de la relève qui était tout à fait ou plutôt en accord avec les six énoncés.

**Tableau 29 : Sens donné à l'acquisition des premières parts.**

Énoncés : L'acquisition de vos premières parts a signifié pour vous :	Pourcentage de la relève tout à fait ou plutôt en accord avec les énoncés :
L'occasion de tester plus profondément vos aptitudes et intérêts pour la profession agricole?	69,3%
Une source de financement additionnel pour l'entreprise agricole?	46,8%
La prise en charge de plusieurs responsabilités?	81,9%
L'occasion qui vous a permis d'améliorer votre participation aux prises de décision?	79,2%
Un moyen qui vous a permis d'être désigné formellement comme étant la relève de l'entreprise?	76,5%
Un événement déclencheur à la préparation de la retraite des parents?	47,7%

Ces résultats suggèrent que la signification accordée par la relève à l'acquisition des premières parts converge avec l'idée que cette première acquisition permet à la relève de s'intégrer davantage dans la gestion de l'entreprise. Par ailleurs, près de la moitié (47,7%) de la relève associe cette action à un événement déclencheur à la préparation de la retraite des parents. Ce constat laisse entendre que les parents sont peu préparés pour leur retraite.

#### **3.4.1.2. Avoirs et fratrie**

Étant donné la valeur marchande importante des entreprises agricoles, on ne

peut pas considérer le transfert des avoirs de l'entreprise familiale sans aborder la question d'équité au sein de la fratrie. 97,3% des jeunes agriculteurs de la relève ont une fratrie, 50,5% des répondants affirment qu'ils étaient plusieurs relèves potentielles pour l'entreprise au moment de l'établissement. Parmi eux, un choix de la relève s'est effectué puisque 76,8% d'entre eux détiennent des parts de l'entreprise (voir annexe 6).

Pour certains propriétaires, il semble que le partage des parts au sein de la fratrie puisse se présenter comme une solution pour résoudre les questions d'équité. En effet, 8,5% de la fratrie qui détient des avoirs de l'entreprise n'est pas une relève potentielle de l'entreprise.

#### **3.4.1.3. Les parts transférées**

La présence de deux relèves familiales dans l'entreprise signifie aussi la présence d'une plus grande mise de fonds pour l'achat des parts de l'entreprise. Nous voulons donc explorer comment évolue le transfert des avoirs de l'entreprise lorsque la relève s'établit avec sa fratrie comparativement à une relève qui s'établit seule. Nous considérons une relève qui s'établit avec sa fratrie lorsqu'elle répond à ces deux conditions :

- Le répondant affirme qu'il y a plusieurs relèves potentielles dans l'entreprise;
- Des parts de l'entreprise ont été transférées à la fratrie.

Nous voulons comparer le déroulement du transfert des avoirs entre une relève seule et une relève s'établissant avec un des membres de sa fratrie. À cette fin, nous avons dressé un tableau de statistiques descriptives pour chacun des sous-échantillons et pour l'ensemble de l'échantillon (tableau 30). Le total des parts détenues de l'entreprise est très près de 100 %, la marge est due à des erreurs d'arrondissements.

Lorsque la fratrie s'établit sur l'entreprise, la moyenne des parts transférées par les parents est plus élevée que pour la relève dont la fratrie n'est pas impliquée dans les avoirs de l'entreprise (44,7% comparativement à 31,28%). Par contre, la quantité des parts cédées à la relève dont la fratrie est impliquée avoisine 20% pour chacun. Quant au repreneur sans fratrie impliquée dans l'entreprise, il a acquis en moyenne 34,39% des parts de l'entreprise (tableau 30). Les propriétaires sont donc prêts à intégrer les repreneurs à parts égales dans le capital de l'entreprise. Toutefois, ils se gardent un certain contrôle sur les parts en détenant en moyenne 45% des parts de l'entreprise.

Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation

**Tableau 30 : Portrait des avoirs en coexploitation selon que la fratrie est impliquée ou non dans les avoirs de l'entreprise.**

	Maintenant (%) N=111	Maintenant (%) (fratrie impliquée, N=44)	Maintenant (%) (fratrie non impli- quée, N=64)
Vous	31,5	26,74	34,39
Conjoint	1,7	0,75	2,4
Père	40,9	35,16	44,64
Mère	14,7	10,37	17,84
Fratrie	10,2	26,05	0
Autres	0,7	0,07	0,625

### 3.4.2. Le transfert des pouvoirs

Le tableau 31 résume les résultats obtenus des tests de corrélations réalisés de la variable « pouvoir transféré » avec d'autres variables d'intérêts (« durée de la coexploitation », « pouvoir initial », « pouvoir final », « parts transférées », « formation » et « valeur marchande »).

**Tableau 31 : Coefficients de corrélation obtenus entre la variable « pouvoir transféré » et d'autres variables d'intérêt.**

	Durée de la coexploitation	Pouvoir initial	Pouvoir final	Parts transférées	Formation	Valeur marchande
Pouvoir* transféré	r=0,39 P=.681	r=-0,615** P<0,001	r=0,448** P<0,001	Rhô=0,194 p <sup>s</sup> =0,052 Ou en enlevant les valeurs négatives Rho=0,247* P <sup>s</sup> =0,18	Rhô=-0,025 Ps=0,795	Rhô=0,133 Ps=0,166
*r=coefficient de corrélation de Pearson, rhô= coefficient de corrélation de Spearman						

Nos résultats révèlent qu'il n'existe pas de lien significatif entre le pouvoir transféré et la durée de coexploitation, la formation de la relève et la valeur mar-

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

chande de l'entreprise. Par ailleurs, bien que le résultat du test n'exprime pas de lien significatif entre le nombre de parts transférés et le pouvoir transféré, le seuil de signification obtenu est de 0,052 ( $p > 0,05$ ). Les chances de conserver l'hypothèse nulle alors qu'elle est fautive sont élevées. Suite à une manipulation de données, nous avons exclu les observations pour lesquelles les valeurs du nombre de parts transférés étaient négatives. Une valeur négative de parts transférées à la relève implique qu'une partie des parts qu'elle possédait à l'établissement a été transférée soit à la fratrie ou au conjoint. Le résultat devient alors significatif ( $p = 0,018$ ). Il semblerait donc exister un lien entre le nombre de parts transférées et le niveau de pouvoir transféré.

Le coefficient de Pearson obtenu pour les variables « pouvoir transféré » et « pouvoir initial » est de -0,615. La  $p$ -value du test est  $< 0,000$ , nous rejetons donc l'hypothèse nulle. Ainsi, il apparaît qu'il existe une corrélation modérément négative entre l'indice de pouvoir transféré et l'indice du pouvoir détenu par la relève à l'établissement. Ce résultat suggère que plus la relève est impliquée dans l'entreprise au moment de l'établissement, moins il y a de responsabilités déléguées par le cédant et inversement. Quant au pouvoir final, le coefficient de Pearson obtenu pour les variables « pouvoir transféré » et « pouvoir final » est de 0,448 ( $p$ -value  $< 0,000$ ). La corrélation est positive entre l'indice de pouvoir transféré et l'indice du pouvoir final de la relève. Étant donné que le pouvoir final est le même, nous pouvons conclure que le pouvoir transféré est en fonction du pouvoir initial détenu par la relève.

Afin de mieux interpréter le niveau de pouvoir et rendre compte de son évolution, nous avons exprimé en pourcentage le niveau de pouvoir détenu par la relève relativement au niveau de pouvoir maximal qui est possible d'obtenir. Nous avons extrait ces pourcentages pour le pouvoir initial détenu par la relève, le pouvoir transféré et le pouvoir final (tableau 32).

**Tableau 32 : Évolution du niveau de pouvoir initial, transféré et final de la relève selon la durée de la coexploitation.**

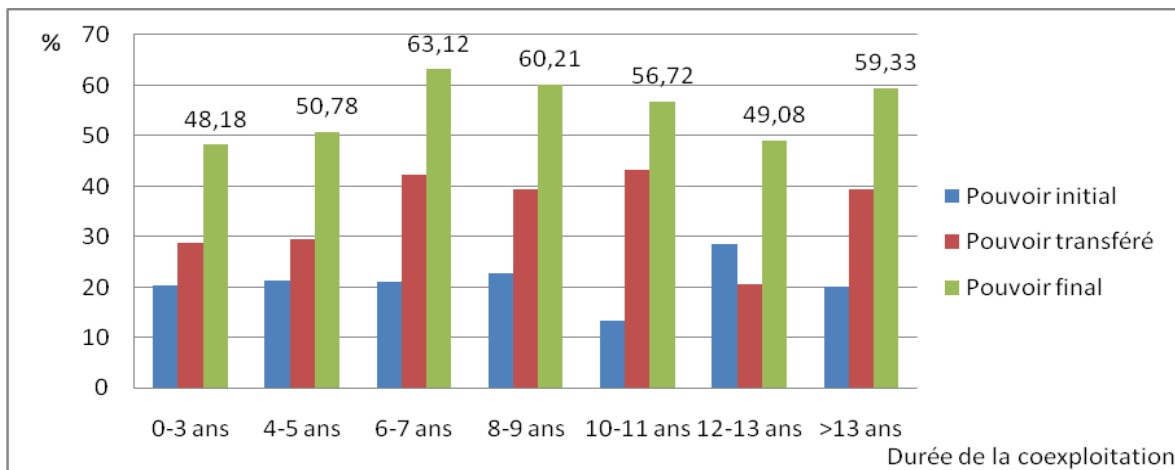
Années	0-3 ans	4-5 ans	6-7 ans	8-9 ans	10-11 ans	12-13 ans	>13 ans	Moyenne
Pouvoir initial (%)	20,24	21,37	20,96	22,74	13,38	28,58	20,07	21,05
Pouvoir transféré (%)	28,79	29,41	42,17	39,46	43,34	20,5	39,26	34,7
Pouvoir final (%)	48,18	50,78	63,12	60,21	56,72	49,08	59,33	55,35

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

À l'aide d'un graphique, nous pouvons étudier ces évolutions plus en détail. La figure 7 exprime la part du pouvoir détenue à l'établissement, actuellement et transférée (ramené en pourcentage). Le niveau de pouvoir initial varie entre 13,38% et 28,58%. Le minimum correspond à l'intervalle 10-11 ans et le maximum aux intervalles 12-13 ans. Les valeurs des indices du pouvoir initial de la relève et du pouvoir transféré évoluent en sens inverse. Cette observation corrobore le résultat significatif obtenu précédemment : il existe une corrélation négative entre l'indice de pouvoir transféré et l'indice du pouvoir détenu par la relève à l'établissement. Aussi, nous remarquons que le pouvoir transféré se situe entre 31% et 43,34%. Le pouvoir transféré est de 43,34 % pour le groupe de relève établie depuis 10-11 ans et de 31% pour le groupe de relève établie depuis plus de 12 ans.

Il semblerait donc que la délégation des pouvoirs à la relève s'exécute dès que cette dernière est établie sur l'entreprise. De plus, il faut noter la constance du niveau de pouvoir final selon la durée de la coexploitation (moyenne de 55,35%). La totalité des responsabilités n'est pas transférée tant que le cédant est impliqué dans l'entreprise. Ces résultats montrent que le transfert des pouvoirs n'est pas progressif.

**Figure 7 : Part du pouvoir initial, transféré et final sur le pouvoir potentiel de la relève selon la durée de la coexploitation (n=111).**



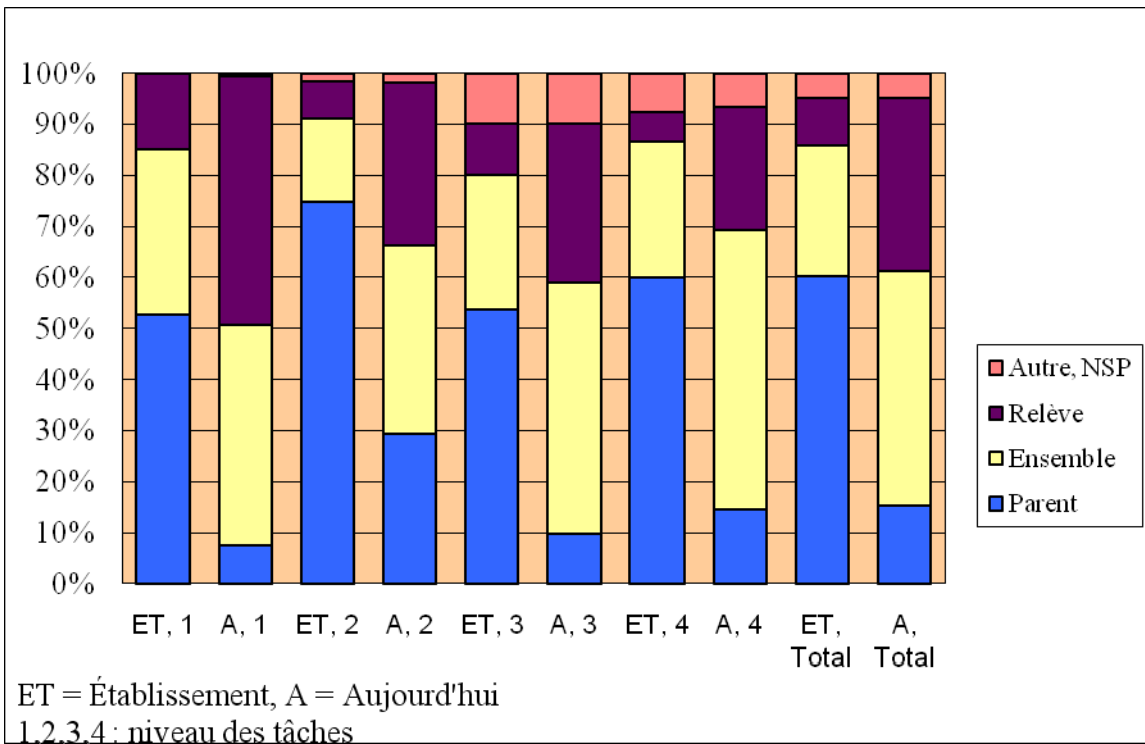
Nous pouvons aussi nous questionner sur la nature des tâches transférées, les tactiques ou les stratégiques? La figure 8 « Transfert des pouvoirs selon le niveau des tâches » indique que les tâches de niveau 1 sont largement transférées. Celles de niveaux 2 et 4 sont beaucoup plus partagées entre la relève et les parents. Il semble que les tâches de niveau 2 soient les plus difficiles à



## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

transférer. En fait, il s'agit du paiement des factures : à l'établissement, 83% des parents ont le contrôle et 53% des parents l'ont conservé en coexploitation. Tandis que le choix des investissements, une tâche de niveau 4, à l'établissement, 60,4% des parents avaient le contrôle et seulement 3,6% l'ont conservé. Relativement au caractère stratégique de la tâche, le pouvoir de dépenser a beaucoup plus d'influence sur l'avenir à long terme de l'entreprise que le contrôle sur le paiement des factures (Tondreau et al. 2002). La résistance du cédant semble donc être plus forte dans les tâches entourant la gestion à court terme de l'entreprise. En effet, 24,3% de la relève interrogée ont rapporté que le parent tarde à déléguer la tâche du choix du moment du paiement des factures. Qu'il soit pour le cédant difficile de déléguer une tâche tactique (contrôle sur les paiements) repose sans doute sur des aspects psycho-sociaux : symbole de pouvoir, maintien du réseau social, reconnaissance du statut de producteur par les tiers, etc. De fait, 76,6% de la relève rapporte que le prédécesseur souhaite transférer l'entreprise pour être en contact avec l'agriculture, les responsabilités en moins.

**Figure 8. Transfert des pouvoirs selon le niveau des tâches (n=111).**



### 3.4.3. Dynamique du transfert de pouvoir

La majorité de la relève interrogée perçoit que son intégration dans l'entreprise familiale au moment de l'établissement s'est déroulée dans un climat de coopération (71,2%), (tableau 33).

**Tableau 33 : Perception du déroulement de l'intégration de la relève dans l'entreprise familiale au moment de l'établissement.**

Déroulement de l'intégration de la relève dans l'entreprise familiale au moment de l'établissement	Pourcentage de la relève
Elle devait se battre pour faire entendre ses idées	15,3%
Elle avait l'impression d'être le subordonné du cédant	2,7%
Elle devait user de patience en attente de la décision des parents	10,8%
Elle et sa famille ont coopéré	71,2%

Pour 88,3% des jeunes agriculteurs interrogées le transfert du pouvoir de gestion doit être pris par leur propre initiative tout en étant donné par le prédécesseur. Les autres soulèvent que le pouvoir de gestion doit être pris par leur initiative (8,1%) ou uniquement donné par le prédécesseur (3,6%).

#### 3.4.3.1. Point de vue de la relève

À partir d'une liste d'énoncés décrivant la période de coexploitation (Tableau 34), nous avons demandé à la relève de nous indiquer celui qui correspondait le plus à sa situation.

**Tableau 34 : Perception de la relève de la période de coexploitation.**

Énoncés décrivant la coexploitation	Pourcentage
Une période qui a permis de resserrer les liens entre vous et le propriétaire	12,6%
Une occasion d'acquérir plus d'expérience	40,8%
Une période où le propriétaire a agi à titre de coach, de mentor	15,2%
Une occasion de faire vos preuves	17,9%
Une période où la relation entre vous et le propriétaire est devenue professionnelle	13,6%

Les énoncés choisis par la relève reflètent que la relation où se déroule le transfert des pouvoirs et des avoirs de l'entreprise est dans une dimension familiale

et se transforme peu en relation professionnelle (Churchill et Hatten 1987; Seymour 1993). Aussi, seulement 15,2% de la relève interrogée rapporte que le propriétaire agi à titre de mentor. Cela suggère que le cédant laisse la place aux jeunes ainsi qu'aux pratiques de gestion qu'ils apportent à l'entreprise. Par ailleurs, pour 40,8% de la relève, la coexploitation a été pour elle une occasion d'acquérir plus d'expérience. Est-ce en raison du manque d'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale?

#### **3.4.4. Bilan de l'analyse des aspects organisationnels du transfert des pouvoirs**

Les conditions d'installation de la relève familiale par le cédant sont facilitantes. Indépendamment de son degré de formation et de son expérience, une relève nouvellement établie (0-3ans) détient près de 50% des pouvoirs de l'entreprise. De plus, 75% des parents ont fait don des premières parts à la relève. On peut croire qu'une telle volonté exprimée par les parents de voir s'installer leurs enfants sur l'entreprise agricole marque la période de coexploitation par une absence de lutte de pouvoir (Taylor et al. 1998; Parent et al. 2000). Cet élément facilitant peut provenir du fait que pour plusieurs agriculteurs, l'établissement de la relève leur permet d'obtenir leur retraite rêvée : continuer de travailler sur la ferme, les responsabilités en moins. Ce résultat laisse entrevoir que les cédants souhaitent continuer de s'impliquer dans le travail de l'entreprise suite au transfert de la direction de l'entreprise à la relève.

Par ailleurs, la continuité du transfert des avoirs et des pouvoirs n'est pas évidente. Peu importe la durée de la coexploitation, les cédant gardent une mainmise sur les avoirs de l'entreprise. Aussi, une relève en coexploitation depuis 4-5 ans détient sensiblement le même niveau de pouvoir qu'une relève cogestionnaire depuis 12-13 ans. L'évolution du transfert des pouvoirs n'est donc pas progressive dans le temps. Indépendamment de la durée de coexploitation, la relève détient en moyenne 55% du pouvoir et 20% des parts. Cela porte à croire que l'acquisition de 100% des pouvoirs de l'entreprise par la relève se réalisera seulement au départ du cédant. Une progression trop lente devient alors un élément non-facilitant à la poursuite du projet de transfert. Le repreneur peut se démotiver et abandonner le projet (Parent et al 2000).

En somme, les conditions d'installation de la relève sont facilitantes et motivent la relève à poursuivre l'expérience de coexploitation. Les mesures incitatives du gouvernement favorisent un premier transfert de 20% des parts à la relève. Les responsabilités aux tâches à caractères stratégiques sont déléguées par le cédant dès ce premier transfert de parts. Faudrait-il d'autres incitatifs gouverne-

mentaux pour stimuler la progression? Quelles mesures pourraient être mises en place?

### **3.5. La dimension financière**

Le but principal poursuivi par l'entreprise est pour 59,5% des repreneurs d'assurer sa viabilité à long terme, 18,9% visent la croissance de l'entreprise, 11,7% l'obtention d'un bon profit et 5,4% souhaitent préserver une réputation positive auprès des clients. La majorité souhaite donc assurer la survie de l'entreprise, bien que, 70,2% de la relève interrogée juge que la situation financière actuelle de l'entreprise est très bonne ou bonne.

#### **3.5.1. La prise de décisions financières**

De la totalité des répondants, 74% ont obtenu une subvention de la FAQ pour leur établissement. De ces derniers, une bonne partie a utilisé cette somme pour prendre de l'expansion en achetant de la terre, des bâtiments ou du quota (43,5%) ou pour l'achat de machineries et d'équipements (37,6%). Seulement 5,4% des répondants ont utilisé cette subvention pour acquérir les premières parts. Concernant les investissements, 64,9% ont réalisé des investissements en vue de l'établissement. Ces investissements se traduisent principalement par l'achat de terre, de machineries et d'équipements et de bâtiments. La relève rapportait que les principaux buts de ces investissements étaient l'amélioration de la rentabilité de l'entreprise (43,2%) et la modernisation de l'entreprise (31%). En coexploitation, dans 99,1% des cas, des investissements ont été réalisés sur l'entreprise. La nature des investissements est sensiblement la même que celle en vue de l'établissement. Les buts des investissements en coexploitation sont d'améliorer la rentabilité de l'entreprise (31,2%), de moderniser l'entreprise (26,6%), mais aussi, de garantir un revenu pour deux familles (25,7%).

##### **3.5.1.1. Le montant des investissements en coexploitation selon leurs buts**

La moyenne des investissements faits en coexploitation est de 360 000\$. Lorsque l'objectif est d'assurer deux revenus, le montant des investissements est plus élevé (558 750). De tels investissements marquent une transition importante pour l'entreprise. Toutefois, le montant moyen des investissements en coexploitation dont le but est de moderniser l'entreprise ou d'améliorer la rentabilité de l'entreprise sont plus modestes et similaires, respectivement 310 740\$ et 317 677\$ (tableau 35).

**Tableau 35 : Résultats des tests-T des la différence des investissements moyens en coexploitation selon les buts des investissements en coexploitation.**

Test-T		Différence significative	Investissements moyens en coexploitation
Buts des investissements en coexploitation	Moderniser l'entreprise n=27	Oui P<0,01	310 740\$
	Garantir un revenu pour deux familles n=24		558 750\$
	Moderniser l'entreprise n=27	Non	-
	Améliorer la rentabilité de l'entreprise n=28		-
	Garantir un revenu pour deux familles n=24	Oui P=0,01	558 750\$
	Améliorer la rentabilité de l'entreprise n=27		317 677\$

### 3.5.1.2. Quelles sont les priorités d'investissements?

De quoi sont composés les investissements de ceux qui ont pour but de moderniser l'entreprise? De garantir un revenu pour deux familles? Ou d'améliorer la rentabilité de l'entreprise?

L'ordre de priorité des investissements est sensiblement le même pour la relève qui souhaite moderniser l'entreprise que pour celle qui souhaite améliorer la rentabilité de son entreprise : l'achat de machinerie et l'achat de bâtiment (tableau 36). La relève qui souhaite garantir un revenu pour deux familles fait un choix d'investissement qui se révèle plus coûteux qui vise l'expansion : l'achat de terre, l'achat de bâtiment ex-æquo avec l'achat de machinerie.

Est-ce que la composition des investissements concorde avec le but de ces derniers? Selon la composition des investissements, nous constatons que le choix des investissements de la relève qui a pour but de garantir un revenu pour deux familles concorde avec l'idée de projet d'expansion de l'entreprise. Par contre, l'achat de machinerie est le choix privilégié par les agriculteurs, que ce soit pour moderniser l'entreprise ou améliorer la rentabilité de l'entreprise (tableau 36).

**Tableau 36 : Importance des investissements réalisés par la relève selon le but recherché.**

Ordre d'importance des investissements réalisés	But des investissements réalisés en coexploitation		
	Moderniser l'entreprise (N=29)	Garantir un revenu pour deux familles (N=28)	Améliorer la rentabilité de l'entreprise (N=34)
1	Achat de machinerie (82,8% des répondants)	Achat de terre (71,4% des répondants)	Achat de machinerie (76,5% des répondants)
2	Achat de bâtiment (55,2% des répondants)	Achat de bâtiment (60,7% des répondants)	Achat de bâtiment (55,9% des répondants)
3	Achat de quota (41,6% des répondants)	Achat de machinerie (60,7% des répondants)	Achat de terre (47,1% des répondants)
4	Achat de terre (27,6% des répondants)	Achat de quota (50,0% des répondants)	Achat de quota (44,1% des répondants)

La viabilité financière au moment du transfert est effectivement une problématique à considérer pour la poursuite du projet. Le choix des investissements réalisé pour garantir un revenu pour deux familles implique des montants élevés qui pourraient endetter lourdement l'entreprise. Sinon, que ce soit pour moderniser l'entreprise ou en améliorer la rentabilité, la prédominance dans les investissements est l'achat de machinerie, et même si c'est une option qui est reconnue pour ne pas toujours être rentable (Levallois et Perrier 2001).

### 3.5.1.3. Le montant des investissements totaux et le contexte de l'entreprise

En combinant le montant des investissements réalisés en vue de l'établissement à celui réalisé en coexploitation, le montant moyen des investissements totaux est de 629 510\$. Pour une valeur marchande moyenne de 1231030\$ (N=102). Il s'agit d'investissement correspondant en moyenne à 50% de la valeur marchande de la ferme à l'établissement. Une telle somme est gérée par des coexploitants dont 32,8% de la relève expriment une vision différente de la ferme entre la période où ils sont en coexploitation avec le cédant et le moment où le cédant se retirera.

Nous nous sommes posé différentes questions par rapport au montant des investissements totaux réalisés au sein de l'entreprise et différents facteurs qui peuvent exercer une influence sur le montant des investissements. Les facteurs

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

considérés sont le type de production, si la vente de la ferme vise à assurer la retraite des parents, la vision de la ferme exprimée par la relève avant le retrait des cédants et la vision de la ferme désirée par la relève suite au retrait des cédants:

Q1 : Est-ce que les montants des investissements totaux diffèrent selon le type de production dans lequel opère l'entreprise, i.e. sous gestion de l'offre, stabilisé ou autre?

Q2 : Est-ce que les montants des investissements totaux diffèrent si les parents comptent sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite ou non?

Q3 : Est-ce que les montants des investissements totaux sur l'entreprise diffèrent selon la vision de la ferme exprimée par la relève avant le retrait des propriétaires, i.e. elle va demeurer telle qu'elle est ou elle va devenir plus grande?

Q4 : Est-ce que les montants des investissements totaux sur l'entreprise diffèrent selon la vision de la ferme désirée par la relève suite au retrait des propriétaires, i.e. elle va demeurer telle qu'elle est ou elle va devenir plus grande?

Le premier résultat révèle que le montant des investissements totaux réalisés pour l'installation d'une relève familiale ne diffère pas selon le type de production (Tableau 37). En effet, il n'y a pas de différence significative entre les moyennes des investissements réalisées dans les productions sous gestion de l'offre, stabilisée ou autres.

Le résultat peut paraître étonnant en considérant la valeur des quotas laitiers (26 000\$/kg/m.g./jour). Toutefois, après vérification, les entreprises laitières de notre échantillon sont de taille moyenne : 51,58kg/mg/jour (médiane de 44 kg/mg/jour).

**Tableau 37 : Résultats des Tests-t pour comparer le montant moyen des investissements totaux entre une production sous gestion de l'offre, stabilisée ou autre.**

Test-t	Différence significative	Montant des investissements totaux (variable transformée en logarithme), N=102
Production sous gestion de l'offre	Non	-
Production stabilisée		-
Autres productions		-

Le deuxième résultat dévoile qu'il n'y a pas de différence entre la moyenne des investissements totaux réalisés d'une relève qui affirme que ses parents comptent sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite de la moyenne des investissements totaux d'une relève qui affirme que ses parents ne comptent pas sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite ( $p > 0,05$ ,  $N=102$ ). Ces résultats suggèrent que l'intention des parents de vendre la ferme pour assurer leur retraite n'est pas un critère pouvant influencer le montant des investissements réalisés sur l'entreprise. Peut-être que prolonger la durée de la coexploitation est l'alternative favorisée par les coexploitants?

Le troisième résultat suggère que le montant des investissements totaux est différent selon la vision de la ferme exprimée par la relève d'ici le retrait des cédants. Le montant est plus élevé lorsque la relève exprime la vision que l'entreprise sera plus grande d'ici le retrait des propriétaires que lorsqu'elle croit qu'elle va demeurer telle qu'elle est (Tableau 38). En conséquence, la vision par la relève d'une ferme plus grande se traduit concrètement par la réalisation d'investissements.

Par ailleurs, le quatrième résultat montre que le montant des investissements totaux est semblable selon la vision de la ferme anticipée par la relève suite au retrait des cédants. Que la relève voit que la ferme sera plus grande ou qu'elle va demeurer telle qu'elle est suite au retrait du cédant, le montant d'investissement moyen est de même grandeur (tableau 39).

**Tableau 38 : Résultats des Tests-t pour comparer le montant moyen des investissements totaux entre une relève qui voit la ferme plus grande d'ici le retrait des parents et une relève qui voit que la ferme va demeurer comme elle est d'ici le retrait des parents et une relève**

Test-t	Différence significative	Montant des investissements totaux (variable transformée en logarithme), N=91
Relève qui voit la ferme plus grande d'ici le retrait des parents	Oui $P < 0,05$	13,27
Relève qui voit que la ferme va demeurer comme elle est d'ici le retrait des parents		12,89



**Tableau 39 : Résultats des Tests-t pour comparer le montant moyen des investissements totaux entre une relève qui voit la ferme plus grande suite au retrait des parents et une relève qui voit la ferme pareille suite au retrait des parents**

Test-t	Différence significative	Montant des investissements totaux (variable transformée en logarithme), N=91
Relève qui voit la ferme plus grande suite au retrait des propriétaires	Non	-
Relève qui voit la que la ferme va demeurer telle qu'elle est suite au retrait des propriétaires		-

Ces deux derniers résultats suggèrent que le montant des investissements totaux dépende davantage de la vision de la ferme des coexploitants que celle anticipée par la relève suite au retrait du cédant. Est-ce que la relève coexploitante est parfois en attente de voir les cédants se retirer? Le profil de la situation financière de la ferme est tributaire de la vision de la relève en coexploitation (sous l'influence des propriétaires) et non de la vision de la ferme souhaitée par la relève suite au retrait des propriétaires. Ces résultats suggèrent que le pouvoir décisionnel sur les questions stratégiques d'investissement est conservé par le cédant.

#### 3.5.1.4. Le montant des investissements et son influence sur la période de coexploitation

Il est reconnu dans la littérature que les questions financières peuvent être une source de nombreuses tensions au sein du système de l'entreprise et de la famille (Danes et Lee, 2004). Les questions financières peuvent affecter l'une des dimensions au transfert pouvant s'avérer être un obstacle à la poursuite du projet par la relève. Nous avons réalisés plusieurs tests de corrélation pour vérifier s'il existe des liens entre le montant des investissements totaux et les variables suivantes : les six énoncés pouvant représenter des difficultés pour la relève coexploitante, le niveau de pouvoir de la relève, la valeur marchande de la ferme et les six énoncés pouvant être une source de tension pour la relève (tableau 40).

**Tableau 40 : Résultats des tests de corrélation entre la variable « montant des investissements totaux » et d'autres variables continues.**

Variables	Résultats des tests de corrélation de Spearman avec la variable « montant des investissements totaux »
Niveau de difficultés à : Garantir la sécurité financière de la retraite Équilibrer les heures de travail et de loisirs <b>Discuter avec la fratrie au sujet du transfert*</b> Redresser la situation financière de votre entreprise Accéder à des tâches de l'entreprise plus stratégiques Obtenir la crédibilité pour gérer des nouvelles tâches Le choix de la relève	Tous les résultats sont non-significatifs, excepté pour l'énoncé « discuter avec la fratrie au sujet du transfert ».  $P < 0,05$ $\rho = 0,210^*$ $N = 96$
Valeur marchande de la ferme au moment de l'établissement	$P = 0,01$ $\rho = 0,255^{**}$
Niveau de pouvoir	non-significatif
Source de tensions : Répartition des tâches Rémunération du travail L'organisation des vacances La place de la conjointe sur l'entreprise <b>Le choix des investissements*</b> L'organisation journalière du travail	Tous les résultats sont non-significatifs, excepté pour l'énoncé « le choix des investissements ».  $P < 0,05$ $\rho = 0,200$

Il existe un lien de dépendance entre le montant des investissements totaux réalisés et le degré de difficulté de la relève de discuter avec la fratrie au sujet du transfert. Ce résultat suggère que certains éléments de l'entreprise s'entrecroisent avec la famille. Il peut s'agir ici de conflits relatifs à la succession puisque l'objet de l'héritage est l'entreprise.

Il existe un lien entre la valeur marchande de la ferme au moment de l'établissement et le montant total des investissements réalisés. Cela révèle que le mon-

tant des investissements augmente avec la valeur marchande de la ferme au moment de l'établissement. Ce qui est logique puisqu'une entreprise de grande taille peut nécessiter des investissements plus importants pour moderniser l'entreprise.

Il n'y a pas de lien significatif entre le niveau de pouvoir détenu par la relève et le montant total des investissements réalisés.

Par rapport aux sources de tension, le seul lien significatif rapporté est avec l'énoncé « le choix des investissements ». Ce résultat suggère que lorsque le montant des investissements devient élevé, le niveau de tension relativement au choix des investissements est lui aussi plus élevé. Cela confirme que les membres de la famille se sentent concernés par les décisions financières de l'entreprise.

### **3.5.2. Bilan de l'analyse des aspects financiers**

Les résultats sur les aspects financiers révèlent que le critère dominant au choix des investissements est la vision partagée par les coexploitants. En effet, le montant varie selon la vision de l'entreprise avant le retrait des propriétaires. Les coexploitants sont plutôt conservateurs, ils s'endettent en moyenne à 50% de la valeur marchande et ils souhaitent que l'entreprise demeure telle qu'elle est dans 53% des cas.

Aussi, le montant total des investissements réalisés est le même pour une relève dont les parents comptent sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite et pour celle dont les parents ne comptent pas sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite.

En somme, pouvons-nous conclure que pour un même montant d'investissement :

- Ceux qui comptent sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite risquent d'exercer une pression financière sur la relève au moment du transfert?
- Ceux qui ne comptent pas sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite ont planifié leur retraite et pourront faire un don important à la relève?

Nos résultats révèlent qu'il n'y a pas de lien entre le montant des investissements et le degré de difficulté de garantir un revenu de retraite suffisant pour les parents ni avec celui d'assurer la sécurité financière de l'entreprise. Ces der-

niers résultats sont étonnants puisque l'analyse descriptive a révélé que ces deux éléments sont respectivement la deuxième et la troisième source de difficulté la plus importante en intensité. La relève interrogée semble donc optimiste par rapport à la rentabilité des investissements réalisés.

En considérant que les investissements réalisés en coexploitation dépendent davantage de la vision des coexploitants (et non de la relève coexploitante), les cédants doivent s'assurer que leurs ressources financières pour la retraite ne soient pas compromises. L'un qui entrevoit sa retraite et l'autre qui voit des projets pour sa ferme : il est normal que le choix des investissements suscite des tensions chez les coexploitants.

Par ailleurs, la primauté du choix des investissements décernée à la machinerie est surprenante. C'est un choix d'investissement qui n'est pas productif puisqu'il ne génère pas de produits et ne diminue pas les charges de l'entreprise (Levallois et Perrier 2002). L'achat de machinerie en priorité pour moderniser l'entreprise peut être un choix judicieux. Par contre, il est difficile de croire que son achat permette à tous les coups d'améliorer la rentabilité de l'entreprise agricole.

Notre analyse statistique dévoile qu'il existe un lien entre le montant des investissements et le degré de tensions concernant le choix des investissements en coexploitation. Également, il existe un rapport entre le montant des investissements réalisés et le degré de difficulté de discuter avec la fratrie au sujet du transfert. Les questions d'équité semblent être un élément difficile à aborder en coexploitation. Des tensions familiales générées par les activités financières de l'entreprise sont donc à prévoir.

## Discussion et conclusion

À travers cette première partie, nous avons tenté de documenter la période de coexploitation intergénérationnelle à travers ses éléments facilitants et non facilitants à la continuité du projet de transfert. Pour ce faire, une enquête téléphonique auprès de 111 relèves a été réalisée. Afin de considérer la coexploitation dans son ensemble, nous avons retenu l'étude de quatre dimensions; personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière. Également, nous avons considéré trois moments; au moment de l'établissement, lors de la coexploitation et l'avenir du projet.

Pour étudier l'établissement en agriculture par voie de coexploitation intergénérationnelle, nous avons adressé les questions suivantes:

- Quelles sont les caractéristiques de la relève agricole québécoise en coexploitation?
- Quels sont les déterminants jugés importants des dimensions personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière par la relève agricole québécoise?
- Quelle est l'évolution de ces déterminants selon la durée de la coexploitation?

Les résultats que nous avons obtenus nous ont permis de dégager plusieurs éléments facilitants et non facilitants à la réalisation du projet d'établissement de la relève familiale.

À l'établissement, les conditions d'installation par les parents sont très facilitantes :

- Indépendamment de sa formation et de son expérience, la relève se voit recevoir 50 % des pouvoirs de l'entreprise;
- Le premier transfert des parts est souvent sous forme de don.

Ces éléments stimulent la motivation de la relève de joindre l'entreprise familiale. Par ailleurs, la dynamique de la coexploitation intergénérationnelle revêt quelques éléments pouvant mettre à l'épreuve l'engagement de la relève au projet de transfert.

- Les propriétaires tendent à maintenir un certain contrôle sur les parts et les pouvoirs de l'entreprise;
- La relève doit être crédible aux yeux du cédant pour accéder à de nouvelles tâches;

- Le choix des investissements réalisés en coexploitation est le fruit de la vision des coexploitants et non uniquement de la relève;
- Il est envisageable que pour plusieurs agriculteurs, après le retrait de la direction de l'entreprise, le cédant continue de s'engager dans le travail de l'entreprise.

Sur le plan des interactions entre l'entreprise et la famille, notre étude indique que plusieurs tensions familiales sont générées par les activités liées au projet de transfert de l'entreprise. Notamment, des conflits relatifs à la succession, aux questions d'équité et à l'équilibre entre le travail et la famille. Ces tensions peuvent affecter la satisfaction de la relève dans son implication dans l'entreprise. Au niveau des services-conseils, les conseillers privilégiés par la relève (comptables, conseillers financiers) sont utilisés pour amenuiser les difficultés financières concernant la retraite des parents et la viabilité financière de la ferme après le transfert. Par contre, les difficultés sont aussi d'ordre relationnel, et des conseils extérieurs pour mieux gérer cette dimension seraient un atout pour les coexploitants.

Pour la préservation de la santé financière de l'entreprise, nos résultats concordent avec les conclusions d'études antérieures portant sur la transmission de la ferme familiale. Les principaux éléments sont les suivants (Eaton 1993; Parent et al. 2000; Perrier et al. 2004):

- Le choix des investissements en coexploitation;
- La planification financière de la retraite des parents;
- La solution privilégiée par les propriétaires pour résoudre les questions d'équité au sein de la fratrie.

Le vieillissement de la population agricole conduira à de nombreux transferts de fermes dans les prochaines années. La nouvelle relève appelée à s'établir sur une entreprise existante peut être tant de nature familiale que non familiale. Les mesures et politiques mises en place dans les années 1980 et 1990 facilitent les conditions d'installation de la relève agricole familiale. Le but avoué de ces mesures était de faciliter l'accès à la propriété et à la gestion de l'entreprise pour la relève. Les résultats de cette recherche révèlent que ces incitatifs à l'établissement ont une influence directe sur le premier transfert des pouvoirs et des avoirs. Est-ce que ces mesures sont suffisantes pour le renouvellement des générations en agriculture? Nous savons aujourd'hui que la réussite d'un établissement d'une relève agricole familiale n'est pas garante d'un transfert complet de l'entreprise (Parent et al. 2000; Tondreau et al. 2002). Ainsi, est-ce que l'État devrait mettre en place d'autres mesures qui faciliteraient la progression

du transfert des pouvoirs et des avoirs de l'entreprise? La mise en place de telles mesures pourrait impliquer une politique de retrait des agriculteurs.

Enfin, notre étude considère uniquement la relève en coexploitation et non celle qui a échoué ou complété le transfert. Les éléments facilitants et non facilitants soulevés reposent sur l'inférence des conditions idéales pour la poursuite du projet. L'analyse des cas d'échecs compléterait cette première partie de l'étude.

## Deuxième partie : Le démarrage d'une entreprise en parallèle à celle des parents : peu de cas étudiés

La recherche sur la relève agricole du Québec s'est beaucoup attardée à la relève agricole familiale puisqu'elle est majoritaire parmi les nouveaux établissements annuels en agriculture (Parent et al. 2000; MAPAQ 2008). À notre connaissance, il n'y a pas de recherche québécoise qui a fait état du phénomène de l'établissement de la relève agricole familiale par le démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui de la première. Une enquête réalisée sur l'établissement de la relève hors cadre familial (Parent et al. 2004), ainsi que sur l'analyse des facteurs d'insuccès lors de la reprise d'entreprise familiale existante (Parent et al. 2000). Pour la réalisation de notre enquête, nous souhaitons comparer les caractéristiques de la relève familiale qui s'établit en agriculture par la coexploitation et celles de la relève familiale qui décide de s'établir en démarant une nouvelle entreprise. L'analyse comparative se base sur les facteurs facilitants et non facilitants à la pérennité du projet que nos résultats soulèvent pour chacun des établissements.

L'apport de nos résultats a pour but de proposer des alternatives comme solutions concrètes à la relève familiale dont l'établissement en coexploitation n'est pas possible ou n'est pas la solution idéale pour la pérennité de l'entreprise. Aussi, l'analyse des appuis que l'entreprise mère procure pour le démarrage de la nouvelle entreprise permettra de mettre en perspective les avantages et les inconvénients que permet le partage des ressources entre deux entreprises. Enfin, les résultats de cette étude permettront de jeter un éclairage nouveau sur l'établissement en agriculture. L'étude de la relève agricole familiale qui s'établit en agriculture sans reprendre la ferme des parents est une première dans le secteur agricole québécois. Nous cherchons donc à approfondir notre compréhension de ce phénomène, c'est pourquoi nous adoptons l'étude de cas comme stratégie de recherche.



## Chapitre 4 : Cadre opératoire et méthodologie

Pour documenter les multiples facettes de ce phénomène, nous considérons la littérature des entreprises familiales non agricoles (EFNA), de l'entrepreneuriat et de la relève agricole au Québec, qu'elle soit familiale ou non. Les éléments-clés recensés de cette littérature soulèvent les trois principaux critères de sélection qui identifient les personnes que nous souhaitons interroger :

- La relève est familiale;
- Elle a démarré une nouvelle entreprise;
- La nouvelle entreprise bénéficie d'appuis de l'entreprise des parents.

### 4.1. Qui est la relève familiale que recherchons?

Pareillement à l'étude de la coexploitation, nous avons défini la relève agricole familiale comme étant une personne détenant un lien de parenté direct ou indirect avec les propriétaires de l'entreprise agricole (parents et beaux-parents). Pour les relèves dont les parents sont en agriculture, l'idée de démarrer une entreprise agricole prend racine à l'adolescence, voire pendant l'enfance (Parent et al. 2004). En ce sens, la majorité des établissements se fait par la reprise de la ferme familiale (MAPAQ 2008).

Alors, pourquoi une relève familiale ne s'installe pas sur la ferme familiale?

Plusieurs événements déclencheurs peuvent conduire la relève familiale à démarrer son entreprise en parallèle à celle de ses parents :

- Établissement sur la ferme familiale non possible (Ljunggren et Alsos 2003), les raisons retrouvées dans la littérature :
  - Plusieurs relèves potentielles (Parent et al. 2004), conflit interpersonnel de la relève avec les parents (Parent et al. 2000), tensions relativement à l'équité (Stavrou 1998; Parent et al. 2004), le type de production (Stavrou 1998).
- Intrinsèque à la personne (Stavrou 1998; Ljunggren et Alsos 2003). Des opportunités se sont directement présentées (Ljunggren et Alsos 2003).

#### 4.1.1. Comment définissons-nous le démarrage d'une nouvelle entreprise?

Pareillement à la coexploitation intergénérationnelle, le démarrage est une forme d'établissement en agriculture :

*« L'établissement en agriculture a comme but ultime l'acquisition d'un statut de producteur, d'une occupation prin-*

*cipale en agriculture, la possession ou la location d'une ferme avec la contribution directe en capital humain pour l'accomplissement des travaux quotidiens liés à la production et à la gestion de leur entreprise » - Parent et al. 2004.*

Le processus de démarrage se divise en deux périodes (Parent et al. 2004) :

- Le prédémarrage :
  - Période qui débute dès que le germe d'idée de projet d'entreprise jusqu'à la concrétisation du projet. Dans cette période, la relève cherche et organise les ressources dans le but de concrétiser son projet (Fletcher 2004).
- Le démarrage :
  - Prise en possession des moyens de production et début de la production (Parent et al. 2004).

Ce qui distingue le démarrage du prédémarrage est la démarcation qui correspond à la prise de possession des moyens de production et le début de la production. L'année d'établissement correspond à celle de l'acquisition de l'entreprise et des débuts de la production (Parent et al. 2004).

Aux fins de notre enquête, nous considérons que le processus de démarrage s'effectue en deux phases, soit le prédémarrage et le démarrage. Nous considérons qu'une entreprise est nouvelle lorsqu'elle possède un statut juridique distinct de l'entreprise-mère, que les travaux quotidiens de la ferme et que les prises de décisions stratégiques de l'entreprise sont principalement réalisés par la relève et/ou son conjoint.

#### **4.1.2. Les appuis de l'entreprise mère au démarrage de la nouvelle entreprise**

La proximité de la famille joue un rôle important lors de l'établissement, et ce, pour toutes les formes d'appuis qu'elle peut apporter (Parent et al. 2004). Au moment du démarrage, le soutien familial peut se traduire par des appuis financiers, physiques et matériels et de savoir-faire. Selon la perspective d'analyse basée sur l'utilisation des ressources (Ljunggren et Alsos 2003; Alsos et Carter 2005), l'appui de l'entreprise mère permet d'optimiser l'utilisation des ressources physiques et matérielles. Cet appui permet ainsi de limiter les investissements pour la création de la nouvelle entreprise.

Les ressources partagées entre les deux entreprises peuvent être de natures

matérielle, physique ou de savoir-faire (Ljunggren et Alsos 2003; Parent et al. 2004; Alsos et Carter 2005), (voir tableau 41) :

**Tableau 41 : Appuis donnés par l'entreprise mère à l'entreprise-fille répertoriée dans la littérature.**

Nature des appuis	Éléments d'appuis	Sources littéraires
<b>Appuis financiers</b>	Garantie financière des parents	Parent et al. 2004
	Prêts des parents	
	Balance de prix de vente de la part du vendeur	
	Une part de l'héritage	
	Don d'un fonds de terre	
	Prise en charge de certains frais (acte notarié, frais d'arpentage)	
<b>Appuis matériels et physiques</b>	Partage de la machinerie et des équipements	Ljunggren et Alsos, 2003; Alsos et Carter, 2005.
	Partage des bureaux, grange, bâtiments,	
	Accès physique à une terre	
<b>Appuis sous forme de savoir-faire, de savoir technique</b>	Apport dans la prise des décisions d'ordre stratégique ou opérationnelle	Parent et al. 2004
	Transmission des réseaux de contacts à la nouvelle entreprise (notaire, conseiller financier, fournisseur, acheteur, client).	
	Conseils techniques liés aux bâtiments, aux animaux ou au sol	
	Transmission du réseau à la relève pour son implication	
	Coup de main aux travaux de la ferme	
	Transmission des méthodes de gestion	

#### 4.2. La stratégie de recherche adoptée

Notre méthodologie est de type qualitatif. La démarche méthodologique adoptée est séquentielle puisqu'elle opère une première collecte de données empiriques par voie de questionnaires et dégage les éléments facilitants et non facilitants de la coexploitation intergénérationnelle par l'analyse quantitative de ces premières données collectées. Ces éléments facilitants et non facilitants, caractéristiques au principal mode d'établissement en agriculture au Québec inspire-

ront les assises du cadre théorique de la seconde collecte de données (Hlady-Rispal 2002).

La deuxième collecte se réalise par des études de cas multi-sites auprès de relèveurs ayant démarré leur entreprise en parallèle à celle des parents. L'étude est exploratoire dans la mesure où ce mode d'établissement en agriculture est peu documenté au Québec (Hlady-Rispal 2002; Paillé et Mucchielli 2008). De plus, les recherches par étude de cas sont classées dans les démarches exploratoires et descriptives de la recherche en gestion (Hlady-Rispal 2002).

#### 4.2.1. Élaboration du questionnaire

Puisque dans l'étude quantitative sur la coexploitation intergénérationnelle, nous avons regroupé en quatre dimensions les composantes de notre analyse, nous utilisons ces mêmes dimensions pour élaborer le questionnaire pour les études de cas : personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière (voir tableau 42). Pour chacune des dimensions, les indicateurs repris pour l'enquête sur le démarrage d'une nouvelle entreprise s'inspirent fortement de ceux utilisés dans l'étude de la coexploitation intergénérationnelle. Toutefois, nous restons attentifs à la génération de nouveaux thèmes dans les cas de démarrage d'entreprise. Nous considérons que ce type d'établissement peut posséder ses caractéristiques propres.

**Tableau 42 : Synthèse des composantes de l'analyse reprise de l'étude de la coexploitation intergénérationnelle pour l'enquête portant sur le démarrage.**

	<b>Moment relatif au prédémarrage de l'entreprise</b>	<b>De la phase de démarrage à aujourd'hui</b>	<b>Avenir de l'union des deux entreprises</b>
<b>Données factuelles</b>		Profil de l'entreprise Statut juridique Entreprise des parents toujours existante?	Jusqu'à quand? Que va devenir l'entreprise mère?
<b>Personnelles (antécédents)</b>	Préparation au démarrage Formation (Études) Expérience à l'ext. Et à l'int de l'entreprise-mère Conseil Motivation sur le choix du mode d'établissement; Utilité des services-conseils	Sur quels aspects portent les craintes Sur quels aspects portent les sentiments de bon coup!	Confiance de la relève quant à l'avenir de son entreprise

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

	<b>Moment relatif au prédémarrage de l'entreprise</b>	<b>De la phase de démarrage à aujourd'hui</b>	<b>Avenir de l'union des deux entreprises</b>
<b>Relationnelles</b>	Climat familial Relation entre le parent, la relève et la fratrie	Climat familial Relation entre la relève, le parent et le conjoint Intergénérationnel : Nature de la relation (confiance/contrôle) sur certains équipements? Certaines tâches? Relation concernant les décisions financières.	État des résultats : Satisfaction de la relève par rapport à sa relation avec le cédant
<b>Organisationnelles</b>	Des germes de l'idée à la concrétisation du projet. Quels ont été les premiers appuis? (Soutien des parents) Vision de l'entreprise de la relève et celle de l'entreprise mère? Quels ajustements ont été nécessaires?	Création d'une nouvelle entreprise pour partager les ressources? Organisation du travail Zone sensible aux fonctionnements des deux entreprises) Dépendance de l'entreprise de la relève à l'entreprise mère (Notion de pouvoir) Partage des avoirs But de l'entreprise	État des résultats : Satisfaction de la relève de l'organisation conjointe pour le fonctionnement de son entreprise Futur de l'entreprise mère suite au retrait des parents
<b>Financières</b>	Financement public Organismes subventionnaires Montage financier Logique des investissements réalisés Chiffre d'affaire la première année et aujourd'hui (2008) Valeur des actifs Taux d'endettement (la première année et actuellement)	Équilibre financier entre les deux structures Les Investissements réalisés depuis l'année de démarrage	Importance des investissements État des résultats : Évaluation de la situation financière de l'entreprise par la relève

Pareillement aux composantes de l'analyse de la coexploitation intergénérationnelle, les composantes de l'analyse se divisent en trois temps : le moment du prédémarrage (*ante* établissement), la période du démarrage jusqu'à aujourd'hui

(*post* établissement) et l'avenir anticipé quant à la réussite de l'établissement de la relève. Les éléments considérés quant à la viabilité du projet sont la situation financière de la ferme et la satisfaction de la relève.

Nous avons divisé le questionnaire en deux parties, la première à questions courtes ou fermées dont la nature de l'entretien est dirigée. Cette première partie aborde les aspects factuels, personnels et financiers de la relève. La deuxième partie du questionnaire est composée de questions ouvertes et donne lieu à l'entrevue semi-dirigée. Cette seconde section traite des questions touchant les aspects organisationnels et relationnels de ce mode d'établissement (voir annexe 7).

#### **4.3. L'échantillonnage et la cueillette de données**

Pour rejoindre les personnes, nous avons utilisé la même banque de données que celle utilisée pour l'étude de la coexploitation intergénérationnelle. Les sujets exclus dans la première enquête parce qu'ils prétendaient s'établir par le démarrage d'une nouvelle entreprise ont été contactés de nouveau pour la présente enquête. La mesure que nous avons adoptée pour la sélection de cas, bien qu'elle ne soit pas aléatoire, se révèle nécessaire. Les cas que nous recherchons ne sont pas répertoriés, ni identifiés dans les bases de données des entreprises agricoles québécoises.

Au préalable de l'entrevue en face à face, nous effectuons un premier tri téléphonique. Le répondant est sollicité pour une entrevue en face à face lorsqu'il correspond au trois critères principaux :

- C'est une relève familiale (ses parents ou beaux-parents devaient posséder une entreprise agricole au moment de son démarrage);
- Une relève qui a démarré sa propre entreprise;
- La création de la nouvelle entreprise a bénéficié de différents appuis de l'entreprise mère.

Les entretiens se divisent en deux parties, la première partie est de nature semi-directive et la seconde de nature directive. Au total, 18 entrevues ont été réalisées, la durée des entrevues varie entre 45 minutes 90 minutes. Pour valider le questionnaire, trois prétests ont été réalisés. Étant donné que le questionnaire n'a pas subi de changements importants, nous avons pu les conserver pour l'analyse. Par contre, nous avons exclu deux cas de l'analyse parce qu'ils ne respectaient pas les critères de sélection :

- L'entreprise démarrée par la relève n'est plus existante au moment de l'entrevue;

- L'entreprise est encore au stade d'idée et n'est pas concrétisée matériellement.

Nous estimons que l'analyse de 16 cas est suffisante pour générer des conclusions intéressantes. Selon le principe de la saturation théorique, nous avons atteint le seuil de saturation puisque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux (Hlady-Rispal 2002; Thietart et coll. 2007).

Avec le consentement de la relève, les entrevues ont été enregistrées. Ensuite, elles ont été écoutées puis retranscrites. L'analyse de contenu se fait à l'aide du corpus que forme l'ensemble des verbatims d'entretiens.

#### **4.4. Approche et cadre d'analyse**

Nous privilégions l'analyse de contenu par thème pour l'examen du corpus (Paillé et Mucchielli 2008). L'analyse horizontale, dite transversale, à grille d'analyse catégorielle est réputée irremplaçable sur le plan de la synthèse et met à jour les régularités, les ressemblances et les constances à travers les cas étudiés (Hlady-Rispal 2002; Paillé et Mucchielli 2008). Toutefois, le risque de l'emploi de ce type d'analyse est de laisser échapper l'essentiel des significations produites par chaque personne rencontrée (Paillé et Mucchielli 2008). Souvent il faut une technique d'analyse complémentaire afin de ne pas perdre les informations de l'unicité de chaque cas (Paillé et Mucchielli 2008). Dans le cadre de notre étude, l'enquête de terrain et l'analyse de contenu sont réalisées par la même personne. Les impressions eues lors des entrevues sont alors intégrées à l'intérieur de l'analyse thématique (Paillé et Mucchielli 2008). Ainsi, notre méthode de recherche atténue la perte d'informations contextuelles lors de la rédaction du compte rendu final.

La grille d'analyse catégorielle employée pour l'analyse thématique de contenu des cas de démarrage reprend les thèmes utilisés dans le cadre de l'étude portant sur la coexploitation intergénérationnelle. En conséquence, la comparaison des éléments entre les deux modes d'établissement devient plus aisée (Hlady-Rispal 2002; Paillé et Mucchielli 2008).

Notre recherche par étude de cas a le double objectif de :

- Documenter le mode d'établissement de la relève familiale par le démarrage d'une nouvelle entreprise;
- Comparer ce mode d'établissement avec celui de la coexploitation intergénérationnelle.

Quelles sont les caractéristiques propres à une situation de démarrage? Des solutions à retenir? Sur le plan organisationnel, quels sont les nouveaux éléments soulevés par le partage des ressources des deux entreprises? Quels sont les éléments facilitants et non facilitants qui émergent de ce mode d'établissement?

Pour répondre au second objectif de la recherche qui est de comparer les deux modes d'établissement d'une relève familiale, les questions sous-jacentes aux dimensions étudiées sont les suivantes :

- Au niveau personnel, comment se distingue la relève qui a démarré une nouvelle entreprise d'une relève établie en coexploitation? Est-ce que les éléments de motivations sont similaires pour les deux modes d'établissement?
- Sur le plan relationnel, quels sont les points communs et les différences entre les deux modes d'établissement? Est-ce que les tensions et difficultés ressenties par la relève sont similaires?
- Au sein de la dimension organisationnelle, quels sont les points communs et les différences entre les deux modes d'établissement? Est-ce que les avoirs sont concernés dans les cas de démarrage d'entreprise? Est-ce qu'une relation de pouvoir entre la relève et le parent est ressentie par la relève comme lors de la coexploitation intergénérationnelle?
- Sur le plan financier, quelles sont les logiques d'investissement? Est-ce que le montage financier des deux modes d'établissement présente des caractéristiques différentes?



## Chapitre 5 : Analyse des cas de démarrage et interprétation des résultats

### 5.1. Données factuelles

Notre échantillon est composé de 11 hommes et 5 femmes. La relève interrogée a en moyenne 36,6 ans et a démarré son entreprise depuis en moyenne 11,7 années, soit 1998. Ce sont donc des entreprises où l'établissement de la relève en agriculture s'est avéré être un succès (plus de 5 ans) dans le contexte agricole où ils ont démarré leur entreprise. La valeur marchande moyenne des entreprises démarrées est de 746 000\$ et le revenu brut annuel moyen est de 203 000\$.

Des relèves interrogées, 7/16 ont bénéficié des appuis des beaux-parents pour démarrer leur entreprise, les neuf autres ont bénéficié de l'appui de leurs parents. Quinze d'entre elles ont une fratrie, qu'elle soit ou non impliquée dans l'entreprise des parents et quatorze d'entre elles ont des enfants.

#### 5.1.1. Statut juridique de l'entreprise de la relève

Les fermes des relèves établies par le démarrage sont, pour la majorité, des sociétés en nom collectif (tableau 43). Pour toutes les relèves interrogées, le statut juridique n'a pas changé suite à son établissement en agriculture. Sur les seize relèves interrogées, onze ont rapporté s'être établies en coexploitation avec leur conjoint.

**Tableau 43 : Statut juridique des entreprises démarrées.**

Statut juridique	Nombre de cas
Propriétaire unique	2 cas
Société en nom collectif	8 cas
Société de personnes	2 cas
Compagnie	3 cas
Société et compagnie	1 cas

Dans 15 cas sur les 16 étudiés, les entreprises mères ou les parents ne possèdent pas de parts dans l'entreprise de la relève.

Est-ce que le lancement de l'entreprise de la relève se fait dans le même type de production que l'entreprise des parents?

Nous avons considéré les trois types de production (stabilisée, sous gestion de l'offre et autres) pour catégoriser les activités agricoles exercées par le parent et la relève. Nous remarquons que la plupart (10/16) des entreprises exploitées par les parents sont sous gestion de l'offre. Tandis que la majorité de la relève a démarré une entreprise dans la catégorie « autres » (voir tableau 44).

**Tableau 44 : type de production de l'entreprise des parents et de l'entreprise de la relève.**

Type de production	Entreprise des parents (n = 16)	Entreprise de la relève (n = 16)
Stabilisée	3 cas	4 cas
Sous gestion de l'offre	10 cas	3 cas
Autres	3 cas	9 cas

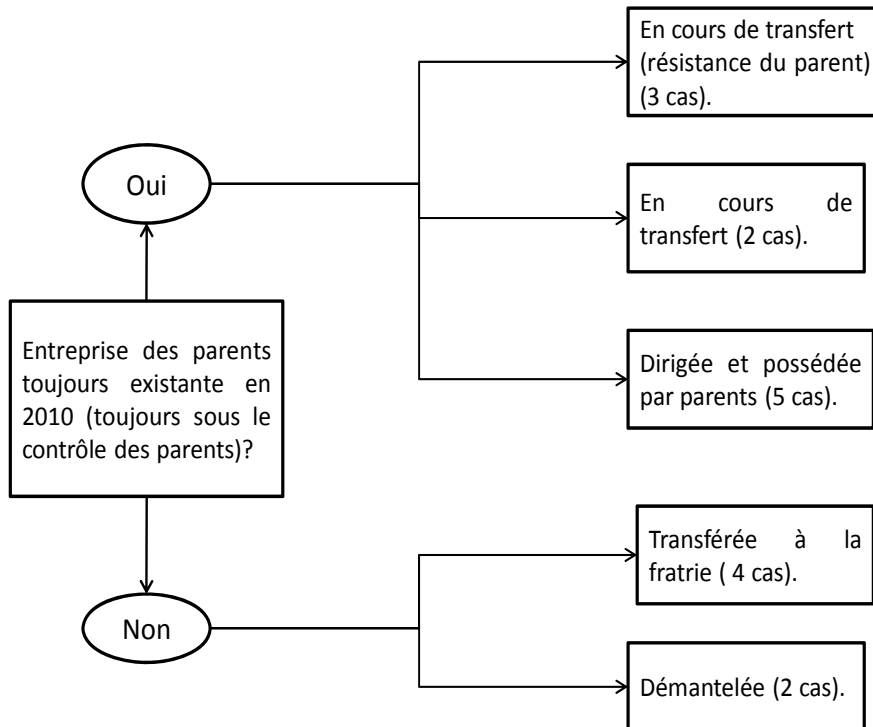
Globalement, les entreprises démarrées par la relève sont plus sensibles au marché que l'ensemble des entreprises des parents. De tous les cas que nous avons rencontrés, seulement trois relèves se sont lancées dans la même production que les parents. Pour deux de ces cas, c'est le parent qui a décidé de démarrer l'entreprise pour sa relève encore trop jeune pour investir dans un projet d'entreprise. L'entendement qui justifie l'initiative du parent est de diviser les affaires de la famille. Pour un de ces deux cas, diviser les affaires de la famille visait aussi à limiter l'endettement d'une trop grosse entreprise.

### 5.1.2. Évolution de l'entreprise mère depuis le démarrage de l'entreprise

Pour près de la moitié des cas (6 cas), l'entreprise des parents ou des beaux-parents n'existe plus, soit parce qu'elle est démantelée (2 cas) ou transférée à la fratrie (4 cas). Pour les autres, l'entreprise des parents est toujours existante et se trouve soit en cours de transfert (5 cas) ou toujours sous la direction complète et la possession par le parent (5 cas).

Voici un schéma qui représente les différentes évolutions des entreprises mères depuis le démarrage de l'entreprise de la relève (figure 9):

Figure 9 : Évolution des entreprises mères en parallèle au démarrage de l'entreprise de la relève.



Aussi, nous observons que, même si l'entreprise n'est plus sous la direction des parents ou démantelée, les actifs agricoles sont toujours disponibles pour la relève. L'accès aux actifs par la relève peut être sujet à certaines ententes avec la fratrie qui a acquis légalement les actifs ou avec les parents qui les possèdent toujours.

### 5.1.3. Satisfaction de la relève

81,25 % des relèves interrogées (13/16) ont rapporté qu'elles étaient très satisfaites de leur établissement en agriculture par la voie du démarrage d'entreprise. Les autres ont rapporté qu'elles étaient satisfaites. À l'intérieur de ce qui leur procure le plus de satisfaction ou le moins de satisfaction, il n'y a pas de différences apparentes entre les relèves satisfaites et celles qui sont très satis-

faites. Par ailleurs, les éléments mentionnés qui procurent le plus de satisfaction se divisent en trois thèmes : la famille, la reconnaissance des autres et la motivation liée à la concrétisation d'un projet indépendant.

- Les raisons axées sur la famille (4 cas);
  - Qualité de vie obtenue pour élever les enfants :
    - « *Je peux être à la maison et m'occuper des bêtes en même temps* » (cas 11);
    - « *Style de vie permet d'être à la maison pour les enfants et le ménage* » (cas 13).
  - Travailler avec le père et le frère « *Je suis bien content de me trouver à travailler avec mon père sur ma ferme et mon fils qui vient la fin de semaine* » (cas 8).
- Les raisons axées sur la reconnaissance des autres (marché, autres producteurs et famille), (7 cas) :
  - La reconnaissance de sa performance vis-à-vis les autres producteurs (3 cas).
  - Création d'un nom d'entreprise vis-à-vis les producteurs et les clients (3 cas)
  - La reconnaissance par le voisinage qui est véhiculée par le bouche à oreille (1 cas).
- Les raisons axées sur la concrétisation du projet d'entreprise indépendante (8 cas):
  - Le travail n'est pas routinier et c'est bien d'être son propre patron (5 cas);
  - « *Se distinguer en démarrant sa propre entreprise* » (1 cas)
  - Le projet écologique fonctionne et le souhait de cultiver biologique qui se réalise (2 cas).

#### 5.1.4. Perception de la relève de la situation financière de leur entreprise

Bien qu'en général, la relève se dise satisfaite de son établissement, la perception qu'elle a de la situation financière de son entreprise est un peu plus mitigée. Trois d'entre elles jugent qu'elle est très bonne, cinq bonne, sept correcte et une juge qu'elle est très mauvaise.

Comparativement à la relève établie par l'achat de l'entreprise existante des parents, la perception de la relève qui a démarré son entreprise est moins positive. Pour cette dernière, elle juge que la situation financière de son entreprise est correcte dans 29,4 % des cas, alors qu'elle est de 19,8 % pour celle en coexploitation intergénérationnelle. Il est possible que le fait de partager les risques

financiers par la coexploitation intergénérationnelle procure une impression (réelle ou non) d'une plus grande sécurité financière.

Lors des entrevues, les relèves interrogées n'ont pas défini les raisons pour lesquelles elles jugent que leur entreprise est en très bonne ou bonne condition financière. Seule une relève a précisé : « *la situation financière est bonne plutôt que correcte parce que nous avons pu emprunter sur l'inflation des terres et des quotas* » (cas 16). Par ailleurs, pour les relèves qui ont rapporté que leur situation financière est correcte, différentes raisons ont été évoquées, entre autres : que les années diffèrent selon les prix et les saisons (2 cas) et que les emplois extérieurs permettent de suffire au besoin de la ferme (2 cas).

Pour le seul cas qui percevait que la situation financière de son entreprise est mauvaise, les coupures annoncées du programme de l'ASRA ont été signalées comme élément non facilitant.

Comparativement à l'enquête sur la coexploitation intergénérationnelle, la valeur marchande moyenne des entreprises démarrées est moins élevée : 746 000 comparée à 1 223 000\$. En conséquence, le revenu brut moyen généré est aussi plus faible que ceux calculés dans l'enquête portant sur la coexploitation : 203 000\$ par rapport à 400 000\$. La plus petite taille financière des entreprises démarrées s'explique en partie par le secteur d'activité dans lequel elle opère. En effet, 45% des répondants en coexploitation intergénérationnelle s'installent sur une entreprise dont la production est sous gestion de l'offre, ce pourcentage est de 18,75% pour les répondants qui ont démarré leur entreprise.

Aussi, la relève interrogée qui a démarré son entreprise est en moyenne plus âgée de 5,5 ans que la relève en coexploitation intergénérationnelle. Pour la relève qui s'est établie par le démarrage d'une nouvelle entreprise, ses activités de production ont débuté il y a en moyenne 11,7 ans, alors que celle en coexploitation intergénérationnelle est établie en agriculture depuis en moyenne 8 ans. Le contexte économique dans lequel se sont réalisés les deux modes d'établissement est donc comparable.

Aussi, nous remarquons que la relève qui s'établit en coexploitation opte surtout pour le statut juridique de compagnie (52,3%), alors que la relève qui démarre son entreprise tend à choisir la société en nom collectif comme statut juridique (50%). Seulement une relève partage les parts de l'entreprise démarrée avec son parent. Contrairement à la coexploitation, le parent n'a pas de droit légal sur l'entreprise démarrée de la relève.

À la lumière des informations factuelles que nous avons recueillies, nous constatons que les deux modes d'établissement présentent quelques différences. Nous allons maintenant détailler notre analyse selon les quatre dimensions que nous avons retenues : personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière.

## **5.2. La dimension personnelle de la relève en démarrage**

Les aspects personnels font référence aux stratégies employées par la relève pour s'outiller au démarrage de son entreprise. Il est question ici de sa formation, de ses expériences professionnelles, de ses points forts et faibles à son établissement en agriculture. L'élément nouveau au phénomène de démarrage cherchera à approfondir les raisons pour lesquelles la relève n'a pas rejoint l'entreprise familiale.

### **5.2.1. La formation**

Des 16 relèves que nous avons interrogées, 4 ne détenaient aucun diplôme académique (25 %), une relève possédait le grade du secondaire général (6,25 %), deux relèves ont obtenu un diplôme secondaire spécialisé en agriculture (12,5 %), deux, un diplôme d'étude collégial non spécialisé en agriculture (12,5 %), trois, un diplôme d'étude collégial spécialisé en agriculture (18,75 %), et enfin, quatre, un diplôme universitaire dont deux étaient spécialisés dans le domaine agricole (12,5 %), (voir tableau 45). Au total, sept des seize relèves interrogées détiennent une formation spécialisée en agriculture (46,25 %).

Est-ce que la formation scolaire de la relève qui démarre son entreprise est similaire à celle d'une relève qui a acquis l'entreprise existante des parents? La proportion obtenue de la relève démarrant une entreprise qui ne détient aucun diplôme est beaucoup plus élevée que celle obtenue pour la relève s'établissant en agriculture par la coexploitation (9 %). Par ailleurs, la proportion de la relève qui détient une formation spécialisée en agriculture est plus élevée pour celle qui démarre une entreprise que pour celle qui s'établit en coexploitation intergénérationnelle (33,3 %).

**Tableau 45 : Plus haut diplôme obtenu d'une relève établie en coexploitation (n = 111) et de celle établie par le démarrage d'une nouvelle entreprise (n =16).**

Plus haut diplôme obtenu	Relève agricole établie par coexploitation intergénérationnelle (n=111), (%).	Relève agricole établie par le démarrage d'une nouvelle entreprise (n=16), (%).
Aucun diplôme	9 %	4 cas (25 %)
Secondaire général	16,2 %	1 cas (6,25 %)
Secondaire spécialisée en agriculture	31,5 %	2 cas (12,5 %)
Collégial	3,6 %	2 cas (12,5 %)
Collégial spécialisé en agriculture	34,2 %	3 cas (18,75 %)
Université non agricole	1,8 %	2 cas (12,5 %)
Université agricole	0,9 %	2 cas (12,5 %)

Par rapport aux expériences professionnelles, est-ce que les relèves qui démarrent leur entreprise se distinguent des relèves qui s'établissent sur la ferme de leur parent?

### 5.2.2. Les expériences professionnelles de la relève qui démarre son entreprise

Selon nos données recueillies, avant de démarrer leur entreprise :

- 56,25 % de la relève (9/16) a travaillé sur une autre ferme que celle des parents;
- 75 % de la relève (12/16) a travaillé sur la ferme des parents
- 62,5 % de la relève (10/16) a travaillé à l'extérieur d'une ferme

À l'exception d'un cas, toutes les relèves interrogées ont au moins une expérience à l'extérieur de la ferme des parents. Seulement une relève n'avait pas d'expérience agricole avant de démarrer son entreprise avec son conjoint. Au départ, cette relève n'avait pas l'intention de s'établir en agriculture, mais la réorientation de carrière de son conjoint l'a amené à faire ce choix.

La relève qui choisit de démarrer son entreprise est plus tournée vers l'extérieur de l'entreprise familiale que celle s'établissant en coexploitation. En effet, 49,5 % de la relève établit en coexploitation rapportait n'avoir aucune expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale.

Quels sont les apports des expériences à l'extérieur de l'entreprise familiale?

Selon nos résultats, la principale utilité rapportée par la relève qui démarre son entreprise est d'acquérir d'autres compétences utiles pour le métier d'agriculteur (voir tableau 46). Ensuite, viennent à égalité les utilités suivantes : amasser de l'argent en vue du démarrage et vérifier l'intérêt réel de s'établir en agriculture (53,3 %).

**Tableau 46 : Utilité des expériences hors-cadre familial pour les deux relèves.**

Utilité	Proportion de la relève	
	Relève qui démarre son entreprise (n=15)	Relève qui s'établit sur la ferme des parents (n=57).
Amasser de l'argent en vue du démarrage	53,3 % (8/15)	38 %
Acquérir d'autres compétences utiles pour le métier d'agriculteur	86,66 % (13/15)	76 %
Vérifier si l'établissement en agriculture était vraiment son intérêt	53,3 % (8/15)	73 %

Comparativement à la relève en coexploitation intergénérationnelle, nous remarquons que la relève qui démarre son entreprise profite davantage de ses expériences hors-cadre familial pour acquérir d'autres compétences et pour amasser de l'argent en vue de son établissement.

### 5.2.3. La formation continue de la relève qui a démarré son entreprise

18,75 % (3/16) ne participe à aucune activité de formation continue offerte par les différents organismes. D'ailleurs, aucune relève qui a démarré son entreprise ne participe aux activités offertes par la Fédération de la relève agricole (FRAQ). Dans notre étude de la coexploitation, la proportion des relèves qui y participait était de 22,5 %. Est-ce que les relèves qui démarrent leur entreprise ne se reconnaissent pas à l'intérieur des activités offertes par la FRAQ?

Les activités auxquelles participent les relèves qui démarrent leur entreprise sont surtout des activités qui visent à l'amélioration technique de leur production et à la transmission d'informations sur leur type de culture (9 cas, soit 56,25%). Ensuite viennent les activités qui procurent des occasions de réseauter (6 cas, soit 37,5%). Ces activités de nature sociale venaient en premier plan pour les



relèves qui s'établissent par la coexploitation intergénérationnelle.

#### **5.2.4. Points faibles au démarrage**

25% des relèves (4 cas) ont rapporté que le financement était le point faible de la préparation au démarrage de leur entreprise (4 cas). 25% (4 cas) ont révélé que les aspects humains ont été un point faible. 18,75% (3 cas) ont rapporté la gestion technico-économique, en mentionnant le manque d'expertise dans leur production (2 cas) et la qualité de la terre sur laquelle l'entreprise a exploité les premières années (1 cas). Enfin, les aspects juridiques et les aspects économiques ont été chacun rapportés comme point faible par deux relèves. Considérant les aspects économiques, une relève a mentionné que les marchés n'étaient pas si faciles à trouver pour rendre viable le projet d'entreprise qu'il avait en tête. En fait, c'est le point sur lequel il a consacré le plus d'énergie pour lancer son projet d'entreprise.

#### **5.2.5. Points forts au démarrage**

La majorité de la relève interrogée (68,75%) a rapporté que les aspects humains ont été les points forts lors du démarrage de leur entreprise (11 cas/16). Les différents appuis familiaux sont donc un facteur clé à la concrétisation de leur idée d'entreprise (nous verrons la nature de ces appuis dans la section organisationnelle).

Pour deux personnes rencontrées, le financement a été un point fort au démarrage de leur entreprise, deux autres, les aspects technico-économiques et pour une personne, le point fort concerne les aspects économiques. Le financement s'est révélé un point fort lorsque la relève a occupé durant quelques années un emploi hors-ferme.

#### **5.2.6. Personnes les plus utiles au moment du démarrage**

Selon les données de notre grille d'analyse, il ne nous est pas possible de dresser des liens cohérents entre les personnes jugées les plus utiles et les points forts ou faibles au moment du démarrage de l'entreprise. Par ailleurs, nous notons que les personnes jugées les plus utiles sont les parents (37,5 %) et conseiller en production (37,5 %), (tableau 47). Quant à la relève établie en coexploitation, elle rapportait que les personnes les plus utiles étaient les parents (43,1 %), les comptables-fiscalistes (29,4 %) et le conseiller financier (17,4 %).

**Tableau 47 : Comparaison de la personne considérée la plus utile entre les deux relèves.**

	Relève établie par le démarrage d'une nouvelle entreprise (n=16)	Relève établie par la coexploitation intergénérationnelle (n=111)
Comparaison de l'ordre d'importance des personnes jugées les plus utiles par les deux relèves (%).	Conseiller en production (37,5 %),	Les parents (43,1 %)
	Les parents ou beaux-parents (37,5 %)	Le comptable-fiscaliste (29,4 %)
	Les conjoints (25 %)	Le conseiller financier (17,4 %)
	Le MAPAQ (18,75 %)	La FADQ (16,5 %)

### 5.2.7. Pourquoi ne pas joindre l'entreprise des parents?

La question centrale est la suivante : est-ce que des obstacles ou des éléments non facilitants à l'établissement sur la ferme familiale ont conduit la relève à démarrer sa propre entreprise? Nous voulons savoir à quel point le démarrage d'une nouvelle entreprise se présente comme une alternative à l'établissement sur la ferme des parents ou plutôt comme un projet inhérent à leur personnalité. Pour 37,5 % (6/16) des relèves interrogées, le souhait de s'établir sur la ferme des parents n'a jamais été ressenti. Pour ces relèves, c'est le type de production de la ferme des parents (4 cas) ou le métier d'agriculteur qui ne les intéressait pas (2 cas). Ce qui rejoint les préceptes émis par Stavrou (1998), pour ne pas joindre l'entreprise des parents : le secteur de l'industrie de l'entreprise n'est pas attrayant ou la relève aspire à autre chose qu'à ce métier. En nous questionnant s'il y avait récurrence dans le type de production concerné, nous avons constaté que les productions les moins intéressantes étaient encadrées soient par l'ASRA (3 cas) ou le système de la gestion de l'offre (1 cas) et que trois des quatre cas concernent la production animale. La difficulté et la routine du travail ont été soulevées ainsi que le manque de défi à relever.

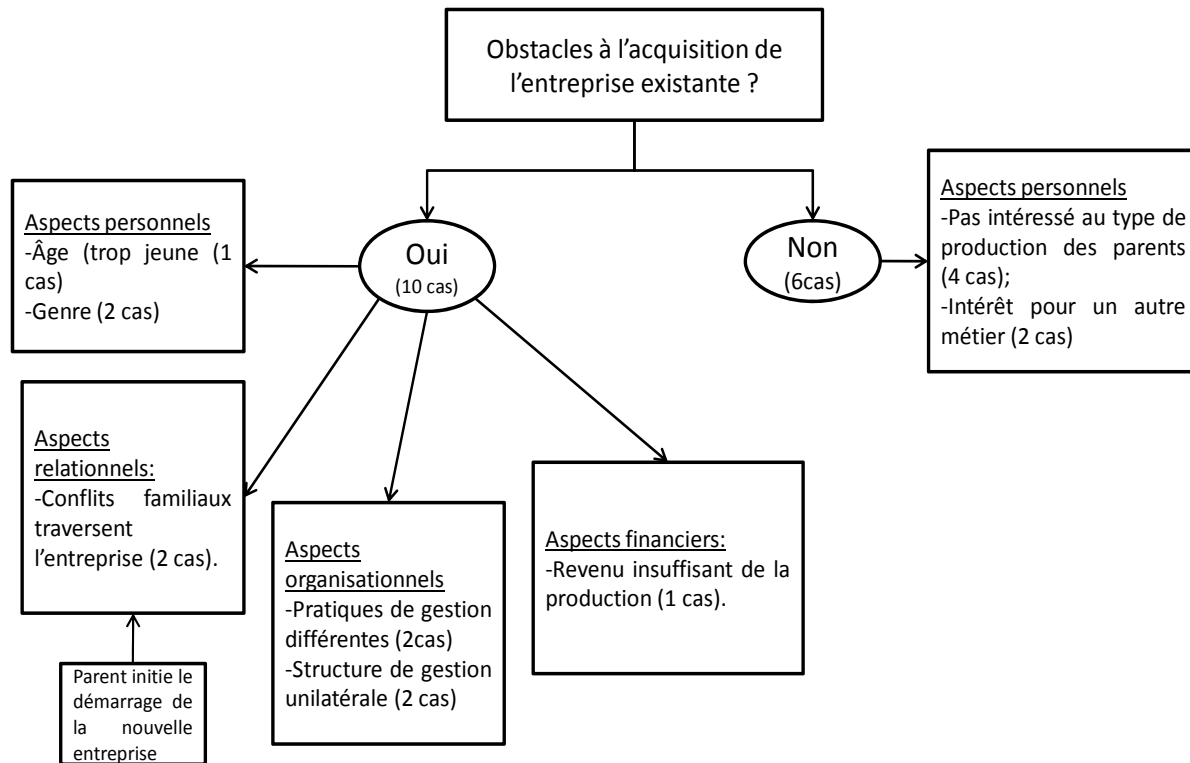
Par ailleurs, pour 62,5 % (10/16) des relèves interrogées, ce sont des obstacles à la reprise de la ferme familiale qui les ont conduits à penser à démarrer une nouvelle entreprise. Ces obstacles ont déjà été identifiés par Parent et al. (2000, p. 70) comme des facteurs d'insuccès à l'établissement.

Nous avons regroupé les raisons données par la relève de ne pas joindre l'entreprise selon les quatre dimensions abordées dans notre recherche (personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière). Le schéma suivant

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

permet de représenter les raisons de ne pas joindre l'entreprise familiale.

**Figure 10 : Raisons de ne pas joindre l'entreprise familiale (n=16).**



Par ailleurs, certains obstacles que nous retrouvons dans nos données sont des facteurs jugés par Parent et al. (2000) de moyenne à grande importance aux situations d'insuccès à l'établissement sur la ferme familiale (genre, entreprise peu modernisée système/pratiques de gestion inappropriée).

Est-ce que le démarrage d'une nouvelle entreprise est alors un choix par défaut? Quels sont les attraits de concrétiser un projet d'entreprise?

### 5.2.8. Les attraits du démarrage de sa propre entreprise

En coexploitation, les motivations de joindre l'entreprise familiale sont dans l'ordre (n=111) : l'attrait pour l'entreprise et pour l'agriculture (82,9 %), la volonté

d'être son propre patron (47,7 %) et le souhait de perpétuer la tradition (29,7 %). Ces motivations à joindre l'entreprise des parents convergent avec les attraits rapportés de démarrer sa propre entreprise. En effet, 31,25 % ont rapporté la passion de l'agriculture (5/16 cas), 43,75 % la volonté d'être son propre patron (7/16 cas) et 25 % pour le mode de vie qu'une entreprise agricole permet d'obtenir (4/16 cas).

Par ailleurs, les raisons évoquées pour devenir son propre patron était dans cinq cas dans le but de diviser les affaires de la famille, certains témoignages l'évoquent : « *comme ça c'est ben moins compliqué, on se casse pas la tête avec les façons de faire du père* » (cas 4). La passion de l'agriculture évoquait l'idée du lien familial qui transcende l'expérience de la relève au sein de l'entreprise des parents : « *J'ai grandi sur une ferme, je ne me vois pas ailleurs que sur une ferme* » (cas 2). Concernant le mode de vie, la proximité de la maison et la flexibilité du travail ont été mentionnées à quelques reprises. Ces conditions permettent d'élever les enfants « *sur un grand terrain tout en ayant un œil sur l'entreprise* » (cas 10). Lorsque l'attrait principal est le mode de vie, nous pouvons supposer que l'entreprise est un projet complémentaire à celui de fonder une famille.

### 5.2.9. Comparaison sur le plan personnel

Au niveau personnel, comment se distingue la relève qui a démarré une nouvelle entreprise d'une relève établie en coexploitation? Est-ce que les éléments de motivations sont similaires pour les deux modes d'établissement?

Sur le plan de la formation académique, les comparaisons sont difficiles. Nous savons toutefois que c'est une relève qui est allée chercher davantage d'expériences à l'extérieur de l'entreprise familiale. L'utilité de ces expériences est dans le but d'acquérir de nouvelles compétences et d'amasser de l'argent en vue de son établissement. Les motivations pour s'installer en agriculture sont assez similaires, la passion de l'agriculture et la volonté de devenir son propre patron.

La relève qui choisit de démarrer son entreprise est davantage tournée vers l'extérieur de l'entreprise familiale que celle s'établissant en coexploitation. Premièrement, elle tend à aller chercher de l'expérience à l'extérieur de l'entreprise familiale, deuxièmement, elle reconnaît que les personnes les plus utiles à son démarrage sont les parents, mais aussi l'expertise disponible pour ses activités de production. Enfin, elle amasse de l'argent à l'extérieur de l'entreprise familiale en vue de réaliser son établissement en agriculture.

Dans la majorité des cas, le démarrage d'une nouvelle entreprise se présente comme une alternative pour s'établir en agriculture, à défaut de ne pas pouvoir s'établir sur la ferme familiale. Lorsque la relève observe et anticipe que l'entente familiale ou intergénérationnelle pourrait devenir conflictuelle en coexploitation intergénérationnelle, elle projette une idée d'entreprise qu'elle concrétise. Le but souvent avoué est de diviser les affaires de la famille pour simplifier les relations familiales.

Le projet de démarrer une entreprise se fait parallèlement à celui de fonder une famille. Cet élément récurrent parmi les cas de démarrage étudiés, distingue ce mode d'établissement de celui de la coexploitation intergénérationnelle.

### **5.3. La dimension relationnelle d'une relève en démarrage**

Les personnes qui ont le plus aidé et soutenu les jeunes agriculteurs lors du démarrage de leur entreprise sont : les parents (68,75% ou 11/16) et les beaux-parents (31,25% ou 5/16), les conjoints/conjointes (37,5% ou 6/16), les fournisseurs (12,5% ou 2/16) et la fratrie (12,5% ou 2/16).

Comme les résultats de l'étude sur la coexploitation intergénérationnelle l'ont révélé, les parents et les beaux-parents de la relève qui démarre son entreprise, jouent un rôle important à la concrétisation du projet d'établissement en agriculture. Par ailleurs, dans les cas de démarrage, le soutien des conjoints (es) est plus présent. Nous pouvons l'expliquer par le fait que le démarrage d'une nouvelle entreprise se fait en coexploitation conjugale (13 cas sur 16, soit 81,25% des relèves interrogées ont rapporté s'être établis en agriculture avec leurs conjoints/conjointes).

#### **5.3.1. Les tensions ressenties**

À l'intérieur des deux modes d'établissement en agriculture, la présence de tensions familiales générées par les activités de l'entreprise est normale. Dans les cas de démarrage, voici en ordre d'importance, les éléments pour lesquels la relève ressent le plus souvent des tensions:

- 50% concerne le choix des investissements (8/16)
- 43,75%, le partage de l'utilisation de la machinerie (7/16);
- 43,75, l'autonomie dans la gestion de l'entreprise (7/16);
- 37,5%, la place occupée par la conjointe (6/16);
- 18,75%, la volonté des parents de s'impliquer dans l'entreprise (3/16).

### 5.3.1.1. Le choix des investissements

Comme dans le cas de transfert, adresser la question des investissements semble délicat dans les cas de démarrage d'une nouvelle entreprise. En effet, huit des seize relèves interrogées ont rapporté que le choix des investissements suscitait des tensions (50%). Les raisons rapportées pour expliquer ces tensions sont diverses.

Pour certains, les parents prennent le risque d'endosser, ou de prêter de l'argent dont les rendements sur ce prêt dépendent du développement du projet d'entreprise de la relève. C'est le même compromis qui doit être fait dans un cas de transfert : des ressources financières suffisantes pour combler les besoins pour la retraite des parents tout en assurant la viabilité financière de l'entreprise de la relève.

En effet, pour trois cas, les tensions ressenties proviennent de craintes exprimées par le cédant quant à ses ressources financières qui seront disponibles pour la retraite. Dans ces cas, les parents agissent comme des bailleurs de fonds.

Par ailleurs, les témoignages révèlent que les tensions ressenties par la relève proviennent aussi de l'attitude du parent vis-à-vis l'arrivée et l'installation de la nouvelle génération en agriculture. Dans le schème de pensée du parent, cela semble représenter pour lui le début de son déclin. Le parent ne veut pas laisser sa place à la nouvelle génération et exprime une résistance en critiquant les choix d'investissement de la relève tout en jalouant la réussite potentielle du projet de la relève (2 cas). Aussi, cette résistance peut amener le père à imposer des investissements à la relève :

- Père très motivé, investit beaucoup et surendette l'entreprise de la relève (1 cas);
- Achat d'une machinerie par le parent sans le consentement de la relève qui doit veiller à le rembourser (1 cas);

Pour d'autres, les tensions ne sont pas ressenties avec les parents, mais avec les conjoints (es). Dans deux cas, la relève doit confronter ses projets avec le conjoint. Un témoignage soulève la nature de cette confrontation : « *c'est normal parce que les ressources financières pour l'entreprise proviennent en partie du revenu de ma femme* » (cas 3). De cet aveu se dégage que les ressources financières du ménage sont partagées entre la famille et l'entreprise.

### 5.3.1.2. Partage de l'utilisation de la machinerie

43,75% de la relève rapportent des tensions par rapport à l'utilisation commune

de la machinerie pour les deux entreprises. Le partage de l'utilisation de la machinerie et des équipements va parfois conduire la relève à souhaiter s'équiper de sa propre machinerie afin de gagner son indépendance et limiter les tensions vis-à-vis l'autre ferme. En ce sens, trois relèves ont rapporté que c'est à la suite de disputes familiales qu'ils ont décidé d'entreprendre des démarches afin de diviser les affaires de la famille.

Certains répondants (3 cas) ont corrigé la situation en générant des ententes formelles sur les échanges de service: le travail à forfait au prix du marché ou la création d'un syndicat de machinerie. Par ailleurs, pour cinq cas, la solution privilégiée a été de se procurer sa propre machinerie pour dissocier complètement les affaires de la famille.

Les ajustements se sont avérés nécessaires pour éviter d'être de nouveau « *les derniers à passer* », « *responsable du bris de la machine* », « *de subir la pression lorsque le besoin des deux est en même temps* ».

Pour les jeunes agriculteurs qui ne signalaient aucune tension, la complémentarité du type de production entre les deux entreprises faisait en sorte que le besoin en machinerie n'était pas au même moment (2 cas). D'autres mentionnaient que les machineries de l'entreprise mère ne répondaient pas aux exigences de la nouvelle entreprise (2 cas).

### **5.3.1.3. Autonomie dans la gestion de leur entreprise**

43,75 % de la relève interrogée (7/16) rapporte la présence de tension dans la gestion de l'entreprise. Parfois c'est en raison des beaux-parents qui disent toujours quoi faire dans la façon de gérer les opérations de l'entreprise, parce que : « *eux sont issus du milieu agricole et nous on n'est pas supposé savoir comment faire parce qu'on vient d'arriver dans le milieu* » (cas 5). Les tensions ressenties concernant l'autonomie semblent ainsi reliées aux pratiques de gestion utilisées, une relève l'a bien noté « *c'est sûr qu'il doit y avoir des tensions, c'est deux générations différentes, deux méthodes de travail différentes* » (cas 17) et une autre continue l'idée en soulignant : « *c'est pas facile d'accepter de se faire aider même si l'approche est différente, il faut être tolérant et faire sortir les forces de ces différences* » (cas 18).

Pour deux des relèves concernées, les tensions sont reliées à la conjointe, qui doit rester au courant concernant les affaires de l'entreprise. Ces conjointes ont un travail hors ferme qui permet de faire vivre le ménage et de fournir à l'occasion une mise de fonds pour l'entreprise (2 cas).

#### 5.3.1.4. Place qu'occupe la conjointe dans l'entreprise

La place occupée par la conjointe soulève plus de tensions auprès d'une relève qui a démarré son entreprise qu'auprès de celle établie en coexploitation. Dans deux cas, la relève affirme que le père doute « *tout le temps* » du rôle de la conjointe dans l'entreprise et « *qu'il ne peut pas s'empêcher de passer des commentaires* » (cas 3 et 11). Une autre relève ressent des tensions parce qu'il craint que sa conjointe le quitte, « *parce que c'est ce qui se passe dans le voisinage* » (cas 8).

Néanmoins, selon les expériences vécues, la relève trouve différentes solutions pour limiter les tensions dans la poursuite de son projet d'entreprise :

- Exclusion de la conjointe à certaines rencontres familiales (1 cas);
- Entente avec la conjointe qu'en cas de rupture, elle devra vendre ses parts en bas de la valeur marchande (1 cas).
- Possession des parts à 100% par la relève. La conjointe a le statut d'employée et n'est pas impliquée dans les décisions de l'entreprise (2 cas).

#### 5.3.1.5. Volonté des parents de s'impliquer dans l'entreprise

Lorsqu'il y a des tensions par rapport à l'implication des parents dans l'entreprise de la relève, c'est parce que la relève aimerait prendre des décisions de son propre chef. Deux relèves rapportent qu'elles se sentent obligées de rendre des comptes aux parents puisque leur retraite en dépend. L'autre cas compare la volonté des parents de s'impliquer dans l'entreprise à une période transitoire et nécessaire pour la survie du projet : « *il faut être patient et passer par là, en attendant de devenir indépendant* (cas 9).

Cette impression qu'a la relève de devoir « *rendre des comptes* » dégage que c'est en quelque sorte un prix à payer en échange des appuis donnés par les parents.

#### 5.3.2. Satisfaction de la relation avec les parents

Malgré les différentes tensions rapportées par la relève, la majorité de la relève (12/16) se dit aujourd'hui très satisfaite de la relation qu'elle entretient avec le parent. Les autres se disent plutôt satisfaites, les raisons évoquées sont les suivantes :

- La non-acceptabilité du parent concernant le rôle de la conjointe dans l'entreprise de la relève : « *elle travaille bien moins que toi et ben moins dur...* » (cas 3).
- La relève voudrait tout décider de l'orientation stratégique de son entrepri-



se, ce qui lui est impossible de faire, puisqu'elle est dépendante de l'entreprise des parents (cas 4).

- L'interaction des parents avec l'entreprise de la relève (2 cas) : « *La belle-mère est de mauvaise foi et est une mauvaise employée* » (cas 5).

### 5.3.2.1. Sens relationnel accordé aux appuis de l'entreprise mère

Ici, la relève pouvait donner deux choix de réponses. Pour deux répondants, le fait d'avoir bénéficié de différents appuis de l'entreprise mère n'a rien changé à la relation entretenue avec le parent. Pour les autres (14 cas), cette période a permis de :

- Acquérir plus d'expériences (7 cas);
- De faire ses preuves (7 cas);
- Resserrer les liens (5 cas);
- Le parent a agi à titre de coach, de mentor (3 cas);
- Une période où la relation est devenue professionnelle (4 cas), pour trois d'entre eux, cela a permis de diviser la famille de l'entreprise.

Ces résultats soulèvent que l'étape de faire ses preuves est une condition nécessaire pour gagner la confiance des parents et leur montrer « *que leur projet peut vraiment fonctionner* » (cas 18).

Les jeunes agriculteurs qui ont démarré leur entreprise avec l'appui des parents sont très peu à reconnaître qu'il y a eu un rôle de mentor joué par le parent dans cette expérience. Il semble donc qu'il n'y ait pas un grand accompagnement de la part du cédant pour transférer un savoir-faire à la relève. Cela illustre que le projet d'entreprise de la relève se veut indépendant à l'aventure de l'entreprise des parents.

### 5.3.3. Quelles sont les difficultés rencontrées en démarrage?

Dans l'étude de la coexploitation intergénérationnelle, les principales difficultés rencontrées étaient : équilibrer les heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et les loisirs, garantir la sécurité financière de la retraite des parents et redresser la situation financière de l'entreprise. Pareillement à ces résultats, les difficultés rencontrées lors d'un démarrage d'entreprise abordent aussi les dimensions financière et organisationnelle d'un établissement (voir tableau 48).

**Tableau 48 : Éléments pouvant présenter une difficulté au cours du démarrage de l'entreprise.**

Source de difficulté	Nombre de relèves qui a éprouvé des difficultés
Équilibrer les heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et les loisirs.	13/16 (81,25%)
Redresser la situation financière de l'entreprise.	11/16 (68,75%)
Obtenir du financement.	9/16 (56,25%)
Organiser le partage des ressources matérielles entre les deux entreprises.	4/14 (28,6%)
Concier les buts de l'entreprise de la relève avec ceux de l'entreprise des parents.	3/16 (18,75%)
Le degré d'implication du cédant dans les orientations stratégiques de l'entreprise de la relève.	0/16

C'est dans la recherche de l'équilibre entre le travail et la famille que la relève se sent le plus interpellée. Pour 13 d'entre elles, cela représente un degré de difficulté élevé de concilier le travail avec la famille et les loisirs. Les témoignages précisent la nature du déséquilibre rencontrée :

- Peu de temps avec enfants (7 cas);
- « *En faire trop ne sert rien, il y a un stade où l'heure de plus qu'on met, n'améliore pas la rentabilité de l'entreprise et on ne s'endure pu parce qu'on ne se divertit pas* » (cas 4);
- Impossibilité de prendre des vacances (2 cas);
- Pas de temps à consacrer au ménage (3 cas).

Pareillement à la coexploitation, l'entreprise de la relève sollicite les ressources « temps » du ménage pour son bon fonctionnement.

Onze des seize relèves interrogées éprouvent de la difficulté à redresser la situation financière. Les principales raisons données sont les suivantes :

- Travail nécessaire à l'extérieur de la ferme pour suffire à la ferme (1 cas);
- Mauvaise saison (2 cas);
- En amélioration, vers l'atteinte du potentiel de production (4 cas);
- Coupure du programme de l'ASRA (4 cas).

56,25% de la relève interrogée ont rapporté des difficultés pour obtenir du financement (9 cas/16). Leurs discours abordaient souvent la question de l'exigence trop élevée de la FADQ pour accéder aux subventions offertes (4 cas). La plupart de la relève reconnaissait aussi la chance qu'elle a eu d'être endossée par les parents (5 cas).

Certains répondants (3/16) défendaient qu'ils éprouvent des difficultés à concilier les buts entre le dirigeant de l'entreprise mère et leur entreprise. Souvent, c'était en rapport avec l'incertitude de ce qui adviendra de la ferme des parents lorsqu'ils se retireront de l'agriculture ou des arrangements pour acquérir l'entreprise des parents.

Aucune relève n'a rapporté de difficulté concernant l'implication des parents dans les orientations stratégiques de l'entreprise. La relève paraît être son propre patron et maître des décisions stratégiques de son entreprise.

#### **5.3.4. La nature de la relation intergénérationnelle**

Pareillement à l'établissement par la coexploitation intergénérationnelle, la relève doit montrer une certaine crédibilité aux yeux des parents. Le but recherché n'est pas d'accéder à des tâches plus stratégiques (Barach et al. 1988), mais de bénéficier d'appuis engagés de l'entreprise mère. Pour gagner la confiance des parents, la relève pouvait concrétiser des mini-projets en lien avec la production à laquelle elle aspirait. Elle exécutait cette mise en scène sur une parcelle de terre appartenant aux parents (4 cas). Il est à noter que cette épreuve couvre deux processus parallèles :

- Le gain de la confiance du parent par le dévouement de la relève pour la réalisation de son idée d'entreprise;
- L'apprentissage par essai et erreurs de la relève.

La littérature sur le transfert d'entreprises familiales non agricoles reconnaît largement que l'apprentissage par essai et erreurs de la relève lors de son établissement est une condition facilitante au succès du transfert (Longenecker et Schoen 1978; Churchill et Hatten 1987), de même que des relations intergénérationnelles de confiance (Churchill et Hatten 1987; Morris et al. 1997; Tondreau et al. 2002). Pareillement à la coexploitation, une relation de confiance avec le parent s'avère un facteur facilitant à l'établissement de la relève dans un cas de démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui de l'entreprise des parents.

#### **5.3.5. L'équilibre entre le travail et le ménage de la relève**

La volonté de démarrer sa propre entreprise en parallèle des parents est souvent pour dissocier la famille de l'entreprise. Cette façon de faire possède le double avantage de limiter les tensions d'une trop grosse famille et limiter l'endettement d'une trop grosse entreprise. Malgré ce but avoué de démarrer sa propre entreprise, un certain paradoxe subsiste à l'intérieur de ce mode d'établissement. La relève interrogée affirme qu'elle trouve des solutions pour disso-

cier les relations intergénérationnelles de son entreprise, bien que, de plusieurs façons, elle multiplie les interactions entre l'unité familiale de son ménage et l'unité de l'entreprise :

- Les ressources financières de son ménage chevauchent celles de son entreprise;
- La maison est située sur les lieux de la ferme (12 cas);
- Détention des avoirs par la conjointe pour reconnaître son travail effectué pour le ménage;

Des études antérieures ont révélé que le chevauchement des ressources financières entre le ménage et l'entreprise de la relève pouvait générer des tensions élevées dans le couple et mettre à rude épreuve la survie de l'entreprise. Ces interrelations entre le ménage et l'entreprise seraient une condition non facilitante à la pérennité de l'entreprise démarrée (Danes et Lee 2004).

Nous avons aussi noté que le conjoint qui n'est pas impliqué dans le projet d'entreprise de la relève exerce aussi une pression sur la relève. Le conjoint ou la conjointe souhaite à tous le moins que le revenu généré par la relève soit au moins équivalent au revenu qui serait obtenu dans un autre métier. Aussi, le conjoint désire que la part du revenu généré par la ferme soit équitable dans les dépenses payées pour le ménage. Nous pouvons supposer que cette pression exercée par le ménage amène la relève à considérer plusieurs critères lors de la prise de décision financière. En conséquence, le choix des investissements qui doit être réfléchi sous plusieurs angles, les risques de réaliser des erreurs d'investissement sont diminués.

### **5.3.6. Bilan relationnel de l'établissement par le démarrage**

Quelles sont les tensions ressenties dans les cas de démarrage?

Dans l'enquête sur le démarrage, le choix des investissements est la source de tensions la plus importante. Ensuite, viennent à égalité le partage de machinerie et l'autonomie dans la gestion des tâches de l'entreprise.

Bien qu'il y ait présence de tensions dans l'autonomie dans la gestion des tâches, la relève ne rapporte pas de difficultés concernant la volonté des parents de s'impliquer dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Néanmoins, les témoignages concernant les tensions liées à l'autonomie dévoilent un certain agacement ressenti par la relève face aux critiques des parents. Pour certains (2 cas), les critiques extérieures des parents sont le fruit « *de la différence de deux générations qui ont chacune leur pratique de gestion et leur vision de ce qu'est l'agriculture* » (cas 17). Notons que peu importe la nature de ces criti-

ques, il semble logique que les parents, qui ont réalisé des cautions à leurs noms, gardent un œil critique sur le fonctionnement de la nouvelle entreprise. Quelles sont les solutions apportées par la relève pour limiter ces tensions? Dans l'esprit des relèves interrogées, limiter les tensions intergénérationnelles et familiales entre les deux entreprises se traduit ainsi : diminuer progressivement l'utilisation commune des ressources pour dissocier l'entreprise mère de l'entreprise fille.

Les solutions privilégiées pour corriger les tensions relativement au partage de machinerie sont :

- L'achat de sa propre machinerie;
- Le partage de service par le travail à forfait au prix du marché;
- La création d'un syndicat de machinerie;

Les difficultés les plus importantes concernent l'équilibre entre le travail et la famille où l'entreprise est au centre de la relation conjugale. Ce résultat n'est pas étonnant puisque la majorité de la relève interrogée s'est établie en coexploitation conjugale. Par ailleurs, nous constatons que la présence de la conjointe prend une plus grande importance dans les cas de démarrage. La difficulté d'atteindre l'équilibre travail-famille semble liée à la sollicitation importante de l'entreprise pour les ressources financières et en temps du ménage. À première vue, ces tensions semblent être un élément non facilitant à l'établissement par le démarrage d'une nouvelle entreprise.

### **5.3.7. Comparaison sur le plan relationnel**

Sur le plan relationnel, quels sont les points communs et les différences entre les deux modes d'établissement? Est-ce que les tensions et difficultés ressenties par la relève sont similaires?

Comme soulevé dans la coexploitation intergénérationnelle, la relève qui démarre son entreprise doit se montrer crédible aux yeux du cédant pour bénéficier d'appuis de l'entreprise des parents. Lorsque la relève n'a pas de formation, elle tend à réaliser un mini-projet sur la terre des parents pour prouver le réalisme de son projet.

Dans le cas du démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui de l'entreprise mère, nous nous retrouvons avec deux entreprises familiales qui interagissent entre elles. De sorte que la dimension relationnelle du démarrage d'une nouvelle entreprise est un peu plus complexe que dans la coexploitation intergénérationnelle. L'enquête sur la coexploitation a soulevé que les principales tensions et difficultés rencontrées se situent entre les cédants, la fratrie et la relève. Les études de cas de démarrage nous dévoilent que les principales tensions et diffi-

cultés concernent les relations entre les deux entreprises, le parent, la relève et le conjoint(e).

Pour les deux modes d'établissement, les tensions ressenties concernent les plans organisationnel et financier. Sur le plan financier, le choix des investissements suscite le plus de tensions dans les deux modes d'établissement. Du côté organisationnel, c'est le partage de l'utilisation de la machinerie et des équipements qui soulève le plus de tension. Nous avançons que cet élément trouve son équivalent dans la coexploitation : la répartition des tâches sur l'entreprise. Dans la coexploitation, c'est à ce niveau que la délégation des tâches n'est pas progressive. Dans les cas de démarrage, il semble que le parent exerce un certain contrôle pour que la relève reconnaisse le privilège dont elle bénéficie : utiliser les ressources de l'entreprise mère gratuitement. Nos analyses ont soulevé que l'influence que veut avoir le parent dans l'entreprise fille agace parfois la relève. En effet, nous avons noté que, pour quelques relèves, le besoin est ressenti d'acquérir sa propre machinerie pour devenir plus indépendantes vis-à-vis l'entreprise des parents. Pour d'autres relèves, l'indépendance de son entreprise vis-à-vis l'entreprise des parents s'obtient à l'aide d'arrangements formels sur le partage des ressources.

De plus, nous avons noté que pour les deux modes d'établissement, c'est la conciliation entre la famille et l'entreprise qui procure le plus de difficulté. Dans les deux modes d'établissement, c'est le fait de ne pas pouvoir obtenir de vacances et de manquer de temps pour les enfants qui se révèlent difficiles.

#### **5.4. La dimension organisationnelle de l'établissement par le démarrage**

Les raisons qui ont conduit le parent à partager les ressources physiques et matérielles de l'entreprise mère proviennent en ordre d'importance; de la sphère familiale (9 cas, soit 56,25%), des interactions famille et entreprise (5 cas, soit 31,25%) et de la dimension strictement économique (2 cas, soit 12,5%).

Les aspects évoqués englobés par la sphère familiale sont surtout le souhait du parent d'assurer une carrière à son enfant et celui de préserver l'unité familiale. Pour la dimension économique, c'est l'optimisation de l'utilisation des actifs agricoles qui a guidé les parents à soutenir matériellement et physiquement le démarrage de la nouvelle entreprise. Quant aux raisons qui émanent des interactions entre famille et entreprise, nous y retrouvons la volonté que le patrimoine agricole familial reste dans la famille (2 cas, soit 12,5%) ou encore le souhait de faire affaire avec la famille (2 cas, soit 12,5%).

#### 5.4.1. Les avoirs et le sens accordé à la détention des parts

Pour toutes les relèves qui ont démarré leur propre entreprise, les parts détenues n'ont pas changées entre le moment du démarrage et aujourd'hui. Pour trois cas, il s'agit d'un projet individuel, néanmoins, pour la majorité, il s'agit d'un projet conjugal à parts égales ou non (voir tableau 49) :

**Tableau 49 : Tableau descriptif des parts détenues par la relève et son associé(e), (n =16).**

Parts détenues par relève	Parts détenues par Conjoint (e)	Parts détenues par autre	Nombre de cas
100%	-	-	3 cas (18,75%)
70%	30%	-	1 cas (6,25%)
60%	40%	-	1 cas (6,25%)
50%	50%	-	6 cas (37,5%)
50%	-	Frère (50%)	2 cas (12,5%)
50%	-	Cousin (50%)	1 cas (6,25%)
40%	60%	-	2 cas (12,5%)

À la différence de ce que l'on retrouve en coexploitation, il n'y a pas d'évolution dans le nombre de parts détenues par la relève depuis son établissement. De plus, il n'y a pas de partage de parts avec le parent. La dynamique de la progression du processus de retrait du parent et d'établissement de la relève ne transparait pas dans les avoirs de l'entreprise comme dans un établissement en coexploitation. En faveur du démarrage, cette stabilité paraît être un élément facilitant à l'établissement de la relève puisqu'il n'y a pas de cession de parts d'entreprise à planifier entre le parent et la relève. Ainsi, il n'y a pas de hâte ressentie par la relève pour acquérir des parts supplémentaires de l'entreprise pour maintenir sa motivation au cours de son établissement (Parent et al. 2000).

De plus, les résultats de l'enquête sur la coexploitation intergénérationnelle suggéraient que l'acquisition des premières parts signifiait aussi son intégration aux responsabilités et décisions stratégiques de l'entreprise des parents. Pour la relève qui démarre sa propre entreprise, le sens accordé au partage des parts varie (n=13):

- Projet commun, mode de vie (3 cas);
- Reconnaissance du travail de la femme dans la maison et dans l'entreprise (4 cas);

- Partage des risques financiers (3 cas);
- Partage des décisions stratégiques (2 cas);
- Raison fiscale (1 cas).

Nous remarquons que dans le sens accordé au partage des parts, il n'y aucune raison qui est liée à l'entreprise mère. Seulement deux cas ont révélé être inquiets par le partage de parts, leur source d'inquiétude pour la viabilité de l'entreprise est advenant le cas où il y aurait un divorce.

#### **5.4.1.2. Avoirs et pouvoir de gestion**

Pour évaluer si la relève perçoit un lien entre la gestion et les avoirs de sa propre entreprise, nous avons demandé à la relève si les parts sont associées au pouvoir de gestion à l'intérieur l'entreprise.

Pour 62,5% des répondants, la détention de parts n'est pas associée au pouvoir de gestion dans l'entreprise (10 cas/16), les raisons évoquées sont les suivantes :

- C'est le père qui prend la décision (2 cas);
- Il s'agit d'un projet de couple (5 cas);
- Le conjoint a un droit de regard dans les décisions de l'entreprise, mais n'a pas le dernier mot (3 cas).

Nous constatons alors que pour les relèves qui démarrent leur entreprise, les avoirs de l'entreprise ne riment pas nécessairement avec les pouvoirs de l'entreprise.

#### **5.4.2. Les appuis de l'entreprise mère**

Pour concrétiser le projet d'établissement de la relève familiale, celle achetant la ferme existante bénéficie généralement d'un premier don de parts de l'entreprise, tandis que celles démarrant une nouvelle entreprise bénéficient de différents appuis provenant des ressources de l'entreprise mère.

L'enquête de la coexploitation a soulevé que le premier transfert de parts était lié à l'intégration de la relève aux responsabilités et aux prises de décisions stratégiques de l'entreprise. Un lien se dégage alors entre avoir et pouvoir. Les résultats révèlent aussi que les processus de transfert des avoirs et des pouvoirs ne sont pas graduels, mais obéissants à l'opposition d'une résistance du cédant. Un transfert trop lent conduit certaines relèves à abandonner leur projet (Parent et al. 2000).

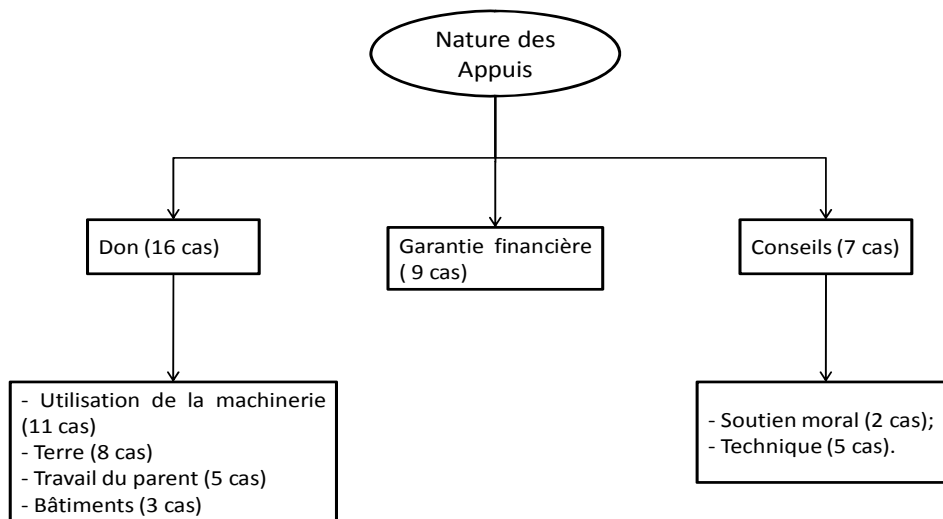
Est-ce que l'établissement de la relève familiale par le démarrage d'une nouvel-



le entreprise est soumis à ces mêmes obstacles intergénérationnels? Est-ce que la notion de pouvoir est présente dans les appuis prodigués par le parent aux jeunes agriculteurs qui démarrent leur propre entreprise?

Pour tenter de déceler s'il y a une notion de pouvoir dans les appuis prodigués à la relève, nous avons divisé en trois catégories la nature des appuis donnés pour le démarrage de la nouvelle entreprise de la relève familiale : le don sous ces différentes formes (bien ou service gratuit mis à la disposition de la relève), la prise de risque financier et les conseils.

Figure 11 : Nature des appuis des parents au démarrage (n=16).



La nature des appuis offerts par l'entreprise mère se traduit avant tout sous forme de don. En effet, une grande partie de la relève évite d'investir dans la machinerie lors du démarrage puisqu'elle bénéficie de celle de l'entreprise des parents (11 cas). Aussi, la moitié de la relève bénéficie du don d'une parcelle de terre. Le don de terre revêt plusieurs formes, soit par un don complet d'une parcelle de terre à la relève pour qu'elle puisse expérimenter sa production (5 cas), soit par la vente de la terre en deçà de la valeur marchande (1 cas) ou par la location de la terre à bas prix (2 cas). Le travail gratuit offert par le parent peut être soit dans la construction des bâtiments ou dans la mise en œuvre des acti-

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

vités de production quotidiennes de la relève. Dans le cas des bâtiments, la relève bénéficie gratuitement du garage de l'entreprise mère pour la machinerie (1 cas) ou bien des entrepôts (2 cas).

Aussi, la prise de risque financier par l'entreprise mère pour le démarrage de la nouvelle entreprise est un appui assez populaire à l'intérieur de notre échantillon (9/16 cas). Cet appui a pour conséquence d'engager légalement l'entreprise mère bien que les deux entreprises soient deux entités juridiques distinctes. Les conseils donnés au démarrage touchent moins de la moitié de la relève pour le démarrage de leur entreprise (7/16 cas).

En somme, il semble que l'utilisation gratuite des ressources physiques soit l'appui privilégié pour faciliter le démarrage de la nouvelle entreprise de la relève. Il émane de ce résultat que les parents sont enclins à faciliter l'établissement de leurs enfants en agriculture. Ces résultats vont dans le même sens que ceux obtenus de l'enquête de la coexploitation : les premiers appuis décernés à la relève sous forme de don sont une condition facilitante pour son établissement. Dans le mode d'établissement de la coexploitation, il s'agit du don des premières parts de l'entreprise existante, tandis que dans celui du démarrage, il s'agit de l'utilisation gratuite d'un bien ou d'un service nécessaire au fonctionnement de l'entreprise.

### 5.4.2.2. L'indépendance de l'entreprise de la relève et les appuis reçus au démarrage

Pour tenter de savoir si le parent exerce un certain pouvoir sur l'entreprise de la relève, nous avons évalué s'il existe un lien entre le degré d'indépendance que la relève perçoit de son entreprise vis-à-vis l'entreprise mère et la nature de ces appuis (tableau 50).

**Tableau 50 : Appuis des parents au démarrage de l'entreprise avec le d'indépendance rapporté par la relève (n=16).**

Degré d'indépendance rapporté	Nombre de cas	Forme d'appuis
100%	1 cas (6,25%)	Don
95%	2 cas (12,50%)	Don et garantie financière
90%	2 cas (12,50%)	Don et conseils
80%	1 cas (6,25%)	Don et garantie financière
75%	1 cas(6,25%)	Don et garantie financière
60%	1 cas (6,25%)	Don
50%	3 cas (18,75%)	Don, garantie financière conseil (1 cas) Don (2 cas)
0%	8 cas (50,00%)	Don, garantie financière et conseil (3 cas) Don, garantie financière (3 cas) Don (2 cas)

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

Selon nos résultats, il n'est pas possible d'établir un lien entre les formes d'appuis données par l'entreprise mère et le niveau d'indépendance de l'entreprise-fille. Par ailleurs, nous constatons que la moitié des répondants (8/16 cas) considèrent que leur entreprise était totalement dépendante de l'entreprise mère au moment du démarrage. Cela signifie que le démarrage de leur entreprise dépendait à 100% des ressources de l'entreprise mère. Ces résultats laissent présumer que les parents mettent volontiers à disposition les ressources qu'ils possèdent pour faciliter l'établissement de leur relève en agriculture. Et aujourd'hui, est-ce que la relève perçoit que son entreprise est plus indépendante de l'entreprise mère?

### 5.4.2.3. Le degré d'indépendance actuelle de l'entreprise de la relève

Le tableau suivant détaille la perception actuelle de la relève par rapport au degré d'indépendance de son entreprise (tableau 51) :

**Tableau 51 : Indépendance actuelle de l'entreprise de la relève (n=16).**

Degré d'indépendance rapporté en 2010	Nombre de cas	Raisons de l'écart à une indépendance complète
100%	6 cas (37,5%)	
95%	1 cas (6,25%)	Location terre
90%	2 cas (12,50%)	Revenu d'appoint généré par le travail à forfait pour l'entreprise mère Location terre et utilisation machinerie
80%	1 cas (6,25%)	Utilisation commune bâtiment et location terre
75%	1 cas (6,25%)	Utilisation commune de la machinerie
60%	1 cas (6,25%)	Utilisation commune de la machinerie
50%	2 cas (12,50%)	Utilisation commune de la machinerie Terre appartient aux parents
30%	1 cas (6,25%)	Les situations financières de l'entreprise mère et de l'entreprise fille sont étroitement liées.
0%	1 cas (6,25%)	Terre appartient aux parents

Nous remarquons que, comparativement au moment de son démarrage, l'entreprise de la relève a en moyenne un degré d'indépendance plus élevé en 2010. Cette indépendance de l'entreprise fille semble se gagner par certains arrangements. Parmi les six cas qui se considèrent indépendants à 100 %, quatre le

sont parce que l'entreprise mère a déjà été transférée à la fratrie. Trois des 6 cas partagent toujours l'utilisation de la machinerie avec l'entreprise auparavant détenue par le parent. Les arrangements convenus pour assurer leur pleine indépendance sont le travail à forfait (2 cas) et la création d'un syndicat de machinerie (1 cas).

Les 4 cas qui perçoivent que leur degré d'indépendance se situe entre 50 et 75 sur une échelle de 100 ont le point commun de partager l'utilisation des ressources en machinerie avec l'entreprise des parents.

En considérant qu'en moyenne, le degré d'indépendance a augmenté pour la majorité des répondants, nous posons la question suivante : est-ce que le gain croissant d'indépendance de l'entreprise-fille vis-à-vis de l'entreprise des parents est le processus recherché par la relève qui démarre son entreprise avec l'appui de celle de ses parents? Plus précisément, est-ce que tous les cas qui ne sont pas indépendants à 100 % de l'entreprise mère ont pour but de le devenir? Pour tenter d'y répondre, nous allons nous attarder sur les attentes de la relève par rapport à l'intensification du partage des ressources entre les deux entreprises.

#### **5.4.2.4. Est-ce que la relève veut intensifier l'utilisation commune des ressources ?**

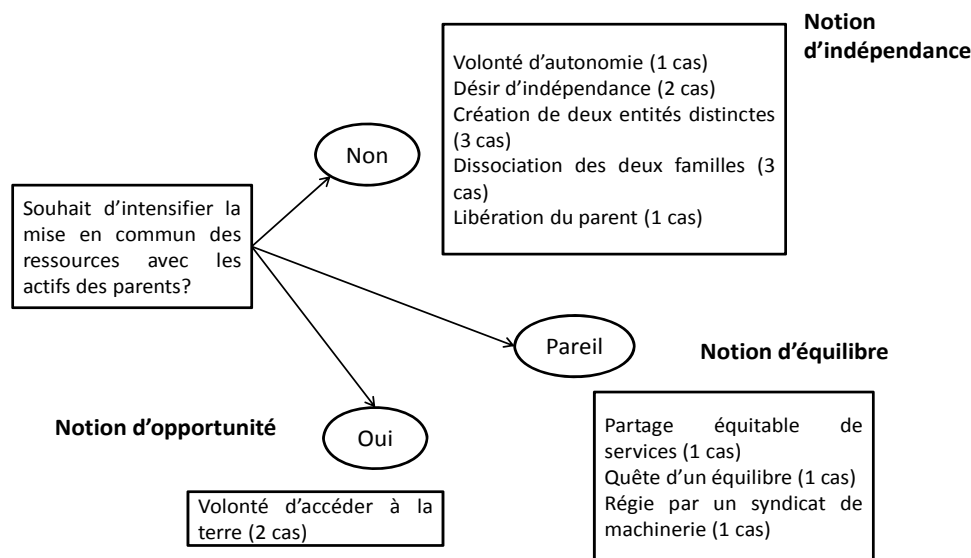
À l'intérieur de notre échantillon, l'entreprise est parfois transférée à la fratrie (4 cas) ou démantelée (2 cas). Toutefois, bien que l'entreprise familiale ne soit plus existante ou sous la direction des parents, les parents possèdent encore certaines ressources disponibles pour l'exploitation d'activités agricoles. Lorsque l'entreprise est transférée à la fratrie, c'est par un souci d'équité que le parent va créer des arrangements avec ses enfants qui n'ont pu reprendre la ferme familiale. Ces arrangements familiaux visent à ce que les ressources de l'entreprise mère restent disponibles pour la nouvelle entreprise de la relève. Ces arrangements peuvent prendre la forme d'un contrat de travail à forfait au prix du marché ou d'une entente familiale informelle qui favorise un échange de services entre les deux entreprises.

Selon la volonté exprimée par la relève d'intensifier ou le partage des ressources, trois thèmes se dégagent de notre analyse : l'indépendance, l'équilibre et l'opportunisme.

Plus en détail, 62,5% de la relève rapporte ne pas vouloir intensifier le partage des ressources (10/16). Certaines affirmations témoignent du désir d'indépendance puisqu'il y a certaines tensions familiales autour du partage de machine-

ries : « *Je préfère avoir ma propre machinerie, ça l'évite d'attendre après, pis en plus, s'il y a un bris, ça fait pas de chicane* » (cas 7). Une autre citation qui va dans le même ordre d'idées: « *le père devenait contrôlant avec la machinerie, il se croyait tout permis parce qu'il nous la prêtait* » (cas 11).

**Figure 12 : Évolution espérée par la relève du partage des ressources matérielles et physiques avec les parents (n=15).**



Pour les relèves qui souhaitent intensifier le partage des ressources (2 cas), c'est la notion d'opportunité qui ressort. L'opportunité d'acquérir la terre des parents pour prendre de l'expansion. Intensifier le partage des ressources se résume à se rapprocher du parent, de lui montrer l'intérêt accordé à la terre en l'améliorant (2 cas). D'ailleurs, un témoignage l'évoque : « *Il n'y a personne qui veut reprendre la terre, ils m'ont laissé investir dans la terre [en parlant des beaux-parents], mais là j'ai compris qu'il n'y avait rien de sûr, fait que j'ai arrêté d'y accorder temps et argent... mais je reste prêt à la prendre si jamais... j'aimerais ben ça... ça me permettrait de grossir mon entreprise* » (cas 5).

Pour les relèves qui souhaitent que le partage des ressources demeure pareil, les raisons qu'elles ont données renvoient à la notion d'équilibre. Entre autres, la notion d'équilibre est dégagée par deux entreprises-filles qui ont déjà atteint

leur indépendance (cas 10 et 16). Il semble que cet équilibre soit atteint en trouvant un moyen pour dissocier les affaires de la famille, par exemple, les échanges de services se font à forfait, au prix du marché (cas 10), et le partage de l'utilisation de la machinerie se fait, « *facture pour facture* », par le biais d'une troisième entité juridique : le syndicat de machinerie (cas 16). Pour l'entreprise encore en situation de dépendance de l'entreprise mère (cas 15). On peut supposer que l'utilisation de contrats formels augmente le sentiment d'indépendance.

Notre analyse laisse penser que le partage des ressources matérielles entre les deux entreprises s'effectue au début pour faciliter le démarrage de l'entreprise de la relève. Par la suite, le plus souvent, le partage de machinerie entre les deux entreprises atteindra un équilibre à l'aide de contrat formel (3 cas) ou bien il diminuera à mesure que la nouvelle entreprise acquiert graduellement sa propre machinerie (5 cas). Excepté pour la terre, il n'y a pas d'autres raisons évoquées pour justifier le souhait d'intensifier la mise en commun des ressources physiques.

#### 5.4.3. Comparaison sur le plan organisationnel

Quels sont les points communs et les différences entre les deux modes d'établissement? Est-ce que les avoirs sont concernés dans les cas de démarrage d'entreprise? Est-ce qu'une relation de pouvoir entre la relève et le parent est ressentie par la relève comme lors de la coexploitation intergénérationnelle?

Au moment de son établissement, la relève en coexploitation intergénérationnelle détient en moyenne 50 % des pouvoirs à l'intérieur des tâches de l'entreprise et 20% des parts de l'entreprise. Le reste des parts est majoritairement détenu par les parents et dans 75% des cas (n=111), ils ont fait don de ce premier 20% des parts de l'entreprise à leur relève.

Dans une situation de démarrage, les dons sont aussi présents mais prennent la forme d'appuis. Ces appuis se traduisent dans tous les cas par un don matériel ou physique qui est nécessaire aux activités agricoles de la nouvelle entreprise. Ces appuis conduisent le parent à garder un œil ouvert quant aux décisions stratégiques prises par la relève.

Pour la relève qui a démarré son entreprise, dans la majorité des cas étudiés, les avoirs de l'entreprise ne sont pas partagés avec le parent mais avec le conjoint(e). Il en découle que la relève doit aussi composer avec son associé et conjoint(e) dans la prise de décisions stratégiques de l'entreprise.

Alors que la continuité du transfert des avoirs et des pouvoirs n'est pas évidente

dans les cas de coexploitation intergénérationnelle, une plus grande possibilité de solutions se présente pour une relève qui a démarré sa propre entreprise. En effet, la distance de deux entités juridiques distinctes permet à l'entreprise-fille de bénéficier d'une certaine indépendance vis-à-vis l'entreprise mère et de chercher un terrain d'entente. Les ententes prendront souvent la forme d'arrangement formel entre les deux entreprises.

Bien que les appuis donnés au démarrage facilitent le démarrage de l'entreprise fille, la relève une fois installée va veiller à ce que son entreprise devienne de plus en plus indépendante de l'entreprise mère. Les cas où la relève souhaite intensifier la mise en commun des ressources réside dans l'espoir d'acquérir la terre des parents lorsqu'ils se retireront.

### **5.5. La dimension financière de l'établissement par le démarrage**

Le but principal poursuivi par l'entreprise démarrée est pour 43,75 % (7/16) des jeunes agriculteurs, d'assurer sa viabilité à long terme, 31,25 % (5/16) de préserver une réputation positive auprès des clients, 12,5 % (2/16) d'obtenir un bon profit et 12,5 % (2/16) souhaitent la croissance de l'entreprise.

La viabilité à long terme de l'entreprise était aussi le but le plus fréquemment rapporté par la relève qui s'est établie en coexploitation intergénérationnelle. Par ailleurs, la volonté de préserver une réputation positive auprès des clients est deuxième en importance pour les relèves qui ont démarré leur entreprise, tandis qu'elle est dernière à l'intérieur de la relève qui s'est établie en coexploitation (5,4 % de ces dernières rapportaient que c'était le but recherché par l'entreprise (n=111)). Ces résultats dégagent que la relève qui s'établit par le démarrage d'entreprise est davantage tournée vers le marché comparativement à la relève qui s'est établie en coexploitation.

#### **5.5.1. La prise de décisions financières**

Dans les années qui précédaient le démarrage, 50 % des relèves (8/16) n'ont pas réalisé d'investissement. Pour elles, c'est une opportunité fortuite qui s'est présentée, par exemple, la présence d'une ferme à vendre dans le voisinage ou la décision du parent de leur démarrer une entreprise pour les installer en agriculture. Pour ces dernières, il n'y pas eu de préparation financière en vue du démarrage de leur entreprise. Pour celles qui ont réalisé des investissements en prédémarrage, ces investissements visaient la préparation du terrain ou la construction des bâtiments.

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

**5.5.1.1. Montage financier : établissement d'une relève familiale par le démarrage**

En agriculture, les valeurs des actifs sont élevées. Il s'agit du principal frein à l'établissement en agriculture d'une relève non familiale. La relève familiale qui a démarré son entreprise avec l'appui de ses parents possède des caractéristiques se rapportant à la relève familiale, mais aussi à la relève hors cadre familiale du fait qu'elle démarre elle-même son entreprise. Il nous semble alors intéressant de documenter les composantes du montage financier d'un démarrage d'entreprise par une relève familiale. Les différentes composantes d'un montage financier ont été utilisées par la relève dans les proportions suivantes (16 cas) (voir tableau 52) :

- 56,25 % ont bénéficié d'un don de la part des parents;
- 100 % ont contracté un emprunt;
- 56,25 % ont fait un apport personnel;
- 50 % ont eu accès à une subvention au démarrage;
- 12,5 % ont bénéficié ou bénéficieront d'un héritage.

**Tableau 52 : Composantes du montage financier pour le démarrage.**

Composantes du montage financier	Caractéristiques de la composante
Don des parents ou de l'entreprise mère (9/16, soit 56,25 %).	Prix de la terre en deçà de la valeur marchande (2 cas); Don de terre (4 cas); Location de la terre à bon prix (2 cas). En argent (2 cas).
Emprunt (16/16, soit 100 %)	Caisse : 15 cas Conjointe : 1 cas Moyenne : 185 627 \$ Étendue : de 5000 à 625 000\$
Mise de fonds personnels (9/16, soit 56,25%)	Rémunération travail (7cas); Vente de parts de l'autre entreprise où s'installait le conjoint (1 cas); Chômage du travail précédent (1 cas). Moyenne : 20 667 \$ Étendue : 3000 à 88000
Subvention (8/16, soit 50 %) :	Origine : FADQ (5 cas), SADC (1 cas), club acéricole (1 cas), Intérêt sur le prêt (1 cas) Moyenne : 19 125 \$ par entreprise Étendue : de 3000 \$ à 80 000 par entreprise
Héritage (2/16, soit 12,5 %)	Terres et bâtiment (2 cas)

La moitié de la relève interrogée (8/16) rapporte avoir bénéficié de subventions pour leur démarrage d'entreprise. Les subventions obtenues par la relève pro-



viennent surtout du programme de soutien à la relève offert par la FADQ. C'est la FADQ et l'aide au drainage (30 000 \$) qui augmentent la moyenne des subventions versées. Pour aider à la concrétisation de 5 projets d'entreprise agricole, elle a versé en moyenne un montant de 23 000 \$ de capital. Pour la SADC, le montant versé a été de 3000 \$ et le montant versé par un club acéricole a été de 5000 \$. Ces subventions ont été utilisées principalement pour financer l'achat des premières unités de production ou augmenter la liquidité de l'entreprise pour des achats d'accessoires et d'équipements. Ces subventions ont permis de « *respirer un peu les premières années* » (cas 7) ou encore de « *donner un coup de pouce pour mettre sur pieds les bâtiments* » (cas 9). Du côté de la relève établie en coexploitation, l'utilisation des subventions est d'un autre ordre. Dans notre étude de la coexploitation, les relèves rapportaient avoir utilisé les subventions pour l'achat de terres et de bâtiments (43,5 %, %, n=111) et de machineries et d'équipements (37,6%, n=111).

Notre analyse nous permet de constater que les emprunts contractés par la relève pour le démarrage de son entreprise sont en moyenne plus élevés lorsqu'elle bénéficie d'une garantie financière offerte par les actifs de l'entreprise agricole des parents. Pour les 9 répondants qui ont bénéficié de la garantie financière des parents l'étendue des emprunts contractés est de : 75 000 \$ à 625 000 \$, la moyenne est de 245000 \$. Pour les 7 cas qui n'ont pas bénéficié de la garantie financière des parents, l'étendue des emprunts est de 5000 \$ à 250000 \$, la moyenne est de 109 285, 71\$.

La garantie financière offerte par le parent permet à plusieurs relèves d'accéder aux ressources nécessaires pour les activités de production. Par ailleurs, cette garantie offerte peut conduire aussi à surendetter la ferme de la relève, mettant en péril son développement futur. Par exemple, pour un cas où la valeur marchande de la ferme est de 600 000 \$, les garanties de l'entreprise mère ont permis de contracter un emprunt du double. Suite à ces investissements, la relève rapportait que « *oui, en effet, les revenus bruts ont augmenté, mais pas le bénéfice net* ». Ce cas est particulier dans la mesure où c'est le parent qui a démarré une nouvelle entreprise à sa relève dans le but de s'y installer dans les années à venir.

#### **5.5.1.2. Montage financier : démarrage avec appui familial et coexploitation intergénérationnelle**

Comparativement aux résultats de notre étude sur la coexploitation intergénérationnelle (n=111), et ceux obtenus de nos études de cas, nous constatons quelques différences entre le montage financier du démarrage d'une nouvelle entre-

prise et celui de la coexploitation intergénérationnelle :

- La proportion de la relève qui a bénéficié d'un don d'actifs des parents est moins élevée (56,25 %) pour celle qui a démarré son entreprise que pour celle qui s'est établie sur la ferme existante (75,7 %, n=111);
- La proportion de la relève qui a bénéficié d'une subvention pour leur établissement est moins élevée (50 %) pour celle qui a démarré son entreprise que pour celle qui s'est établie sur la ferme existante (74 %, n=111);

### **5.5.2. Les investissements réalisés depuis le démarrage**

La totalité des jeunes agriculteurs interrogés ont investi dans leur entreprise depuis le démarrage (16/16). L'étendue des investissements suite au démarrage se situe entre 20000 et 1,3 million \$, la moyenne des investissements réalisés est de 243 000 \$ (n=16).

Selon les relèves rencontrées, ces investissements comportaient différents buts :

- Moderniser ou rénover l'entreprise (4 cas, 25 %);
  - Mettre à jour les techniques de production (2 cas).
- Augmenter le profit (1 cas, 6,25 %);
- Augmenter la rentabilité (9 cas, 56,25 %) dont les objectifs sous-jacents sont de :
  - S'installer en agriculture à temps plein (4 cas);
  - Garantir une part de revenu pour le ménage qui est comparable au revenu hors ferme généré par le conjoint (e) (5 cas);
- Générer un revenu pour deux familles (1 cas, 6,25 %) :
  - Père qui a démarré l'entreprise pour le fils afin de s'y installer (1 cas);
- Rembourser les prêts consentis par les parents (1 cas, 6,25 %).

Selon les témoignages de la relève qui ont démarré leur entreprise, augmenter la rentabilité de l'entreprise est le but le plus souvent recherché (9/16, soit 56,25 %). Nous avons constaté aussi que ce but comporte des sous-objectifs à atteindre : établir le couple à temps plein sur l'entreprise (4 cas), assurer une part de revenu équivalent à un revenu hors ferme au ménage (5 cas). Ensuite pour 25 % des relèves interrogées, la volonté de moderniser l'entreprise a été soulevée (4 cas) et enfin, le souhait de garantir un revenu pour deux familles, celle du parent et celle de la relève (1 cas) ou de rembourser la dette aux parents (1 cas).

Notons que la volonté d'augmenter le revenu en agriculture afin d'obtenir un revenu comparable à celui généré par le conjoint renvoie à la notion d'équité à

l'intérieur de la pluriactivité agricole du ménage. Le maintien des relations harmonieuses au sein du couple est conditionnel à la capacité de l'entreprise à générer des résultats réels pour combler les besoins du ménage. Ce résultat obtenu de notre analyse corrobore celui d'une étude réalisée par (Danes et Lee 2004) qui traite des relations de couple au sein d'une entreprise familiale.

#### **5.5.2.1. Le montant des investissements selon leurs buts**

La cueillette des données pour l'étude de la coexploitation intergénérationnelle était de nature quantitative et celle portant sur l'étude du démarrage d'entreprise avec l'appui de la première était de nature qualitative. La représentativité statistique recherchée pour les deux études n'étant pas les mêmes, la comparaison entre les statistiques obtenues de l'étude de la coexploitation intergénérationnelle avec les données fournies par les témoignages des études de cas de démarrage se révéleraient hasardeuses.

L'âge des entreprises démarrées de notre échantillon varie entre 4 ans et 25 ans. Pour seize cas, les valeurs sur le montant total des investissements sont très hétérogènes et difficilement interprétables. Pour tenter de normaliser un peu les données, nous avons reporté le montant total des investissements réalisés par la relève en montant moyen annuel. Par exemple, si une relève rapporte avoir réalisé un investissement total de 100 000 \$ et que son entreprise est démarrée depuis 4 ans, nous considérons que cette relève a investi en moyenne 25 000 \$ par année. Ce calcul est un peu simpliste, mais va tout de même permettre de soulever s'il y a des différences de montants des investissements selon le but recherché. Il va permettre aussi de relativiser l'importance des investissements d'une entreprise qui existe depuis 20 ans d'une entreprise qui existe depuis quatre ans. Ce calcul permettra d'intégrer des informations sur l'entreprise pour l'interprétation des résultats et la possibilité de les comparer avec ceux obtenus de la coexploitation. Le tableau suivant présente les résultats de ces calculs.

Est-il possible d'établir un lien entre le montant d'investissement réalisé et les buts que la relève agricole poursuit au sein de son entreprise?

À cette première question, nous remarquons que les investissements rapportés les plus élevés (1 300 000 \$; 1 000 000 \$; 730 000 \$) correspondent aux relèves qui poursuivent le but d'entreprise suivant : générer un revenu pour deux familles ou créer une grosse entreprise. Ces résultats sont comparables à ceux obtenus dans l'étude de la coexploitation intergénérationnelle qui dévoilaient que le montant des investissements est plus élevé pour les relèves qui souhaitent générer un revenu pour deux familles. En considérant qu'il n'est pas rare de

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

voir les entreprises prendre de l'expansion pour la coexploitation intergénérationnelle, ces résultats suggèrent que la création d'une nouvelle entreprise soit une alternative pour limiter l'endettement pour établir la relève en agriculture.

**Tableau 53 : Montant total investi dans l'entreprise et montant moyen d'investissement (n=16 cas) :**

Montant total investi depuis le démarrage (\$)	Âge de l'entreprise démarrée (nombre d'années depuis le démarrage)	Montant moyen investi annuellement (\$/ an)
1 300 000	10	130 000
160 000	8	20 000
1 000 000	11	91 000
240 000	13	18 500
325 000	7	46 500
200 000	22	9 100
500 000	8	62 500
200 000	15	13 500
80 000	8	10 000
145 000	25	58 000
250 000	10	25 000
270 000	12	22 500
65 000	8	8125
730 000	11	66 400
200 000	8	25 000
31 800	4	79 50
Moyenne 242 629	Moyenne 11,25	Moyenne 41 510

L'interprétation est plus difficile pour la relève qui a pour but la rentabilité de l'entreprise, puisque les données montrent une grande variabilité avec des données extrêmes qui est probablement liée à la variété des productions.

### 5.5.2.2. Quelles sont les priorités des investissements selon les buts?

Nous pouvons nous questionner sur les composantes des investissements selon les buts recherchés, est-ce que les ressources privilégiées par la relève s'établissant en agriculture par la coexploitation intergénérationnelle sont les mêmes que celles privilégiées par les investissements de la relève qui s'est établie par la voie de démarrage?

Nous avons divisé l'échantillon selon les buts recherchés par les relèves interrogées et nous avons fait l'association avec les investissements qu'elles ont rap-

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

porté avoir réalisés.

**Tableau 54 : Composantes des investissements réalisés selon le but recherché par la relève (n=16).**

<b>But recherché par la relève (n=16)</b>	<b>Composantes des investissements réalisés</b>
Moderniser l'entreprise (4 cas, 25 %)	Machinerie et équipement (1 cas); Machinerie et équipement (2 cas); Machinerie et équipement (1 cas);
Augmenter le profit (1 cas, 6,25 %)	Bâtiments, terre
Augmenter la rentabilité (9 cas, 56,25 %)	S'établir en agriculture à temps plein : Irrigation (3 cas); Quota, bâtiment (1 cas). Obtenir revenu comparable à un travail hors ferme : Terre, quota (1 cas); Terre, machinerie (1 cas); Irrigation, bâtiments (1 cas); Machinerie, irrigation (1 cas); Irrigation, terre (1 cas)
Générer un revenu pour deux familles (1 cas, 6,25 %)	Quota (1 cas)
Rembourser la dette des parents (1 cas, 6,25 %)	Terre (1 cas)

Pour les relèves qui démarrent leur entreprise, lorsque le but est de moderniser l'entreprise, elle investit dans tous les cas dans la machinerie et les équipements. Pour l'une d'entre elles, le renouvellement de la machinerie et des équipements a été possible en réempruntant sur l'hypothèque de la maison. Quant à la relève qui a pour but de générer un revenu pour deux familles, elle privilégie l'achat de quota. Pour ces buts poursuivis par l'entreprise, les choix des investissements sont similaires à ceux obtenus pour la relève établie en coexploitation intergénérationnelle.

Nous remarquons aussi que la relève établie en démarrage est portée à investir en bâtiment et en fonds de terre lorsqu'elle souhaite augmenter son profit ou rembourser ses parents. Il semble que la stratégie privilégiée pour atteindre ces buts soit de grossir l'entreprise pour augmenter les revenus générés par l'entreprise. Lors des entretiens, nous avons remarqué que ces deux relèves étaient plutôt expansionnistes et qu'elles aspiraient à gérer une grosse entreprise. Par ailleurs, lorsque le but recherché est d'augmenter la rentabilité de l'entre-

se, la relève qui a démarré sa propre entreprise présente des différences marquées dans ses priorités d'investissement comparativement à la relève en coexploitation. Pour celles qui ont démarré leur entreprise, les priorités d'investissements visant à augmenter la rentabilité sont : l'irrigation (6 des 9 cas ont privilégié cet investissement), la terre (3 cas), les bâtiments (3 cas), la machinerie (2 cas) et les quotas (2 cas), (voir tableau 54). L'ordre de priorité des investissements pour la relève en coexploitation était : la machinerie, les bâtiments, la terre et les quotas.

Il semble que l'ordre de priorité des investissements réalisés par la relève en démarrage concorde plus avec de bonnes pratiques de gestion pour augmenter la rentabilité de l'entreprise. En effet, l'amélioration de la terre permet d'augmenter les produits générés par unité de production. Tandis que l'achat de machinerie ne serait pas un choix d'investissement rentable (Levallois et Perrier 2002).

### **5.5.3. Le montant des investissements totaux et le contexte de l'entreprise**

La valeur marchande initiale moyenne de l'entreprise démarrée est de 257 000 \$ et la valeur marchande actuelle est en moyenne de 746 000 \$. Le montant moyen des investissements réalisés est de 243 000 \$, montant correspondant au tiers de la valeur marchande moyenne actuelle. Les activités marchandes des entreprises démarrées se sont accrues depuis le démarrage. En effet, le chiffre d'affaires moyen au démarrage est de 55 600 \$ et aujourd'hui il est de 205 000 \$.

Afin d'être en mesure de comparer les aspects financiers des deux modes d'établissement en agriculture, nous reprenons la série de questions posées dans l'étude de la coexploitation pour l'analyse des études de cas de démarrage. Est-ce que le montant des investissements réalisés diffère selon le type de production? Le but de l'entreprise? Et la vision du développement de la ferme pour les cinq prochaines années exprimée par la relève?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous considérons le montant moyen des investissements annuels, nous simplifions l'analyse en divisant notre échantillon selon trois groupes presque égaux:

- Les relèves qui ont investi annuellement pour une moyenne avoisinant le 10 000 \$/an;
- Les relèves qui ont investi annuellement pour une moyenne avoisinant les 20 000 \$ - 25 000 \$/ an;

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

- Les relèvees qui ont investi annuellement pour une moyenne de près de 50 000 \$ et plus annuellement.

**Tableau 55 : Le type de production, le but visé de l'entreprise et la vision de la relève selon les investissements annuels moyens.**

Catégorie	Cas	Âges des entreprises	Type de production	But	Vision
Approx. 10 000 \$ / an	6 cas	De 4 à 25 ans	Gestion de l'offre (1cas); Stabilisée (2 cas); Autres (3 cas).	Augmenter la rentabilité (4 cas); Moderniser l'entreprise (1 cas); Augmenter le profit (1cas).	Pareilles (5 cas); Plus grande (1 cas).
Approx. 20 000 \$ à 25 000 \$ /an	5 cas	8 à 13 ans	Stabilisée (2 cas); Autres (3 cas)	Moderniser l'entreprise (3cas); Augmenter la rentabilité (2cas).	Plus grandes (2 cas); Pareilles (2 cas); Plus petite (1 cas).
50 000\$ et plus/ an	5 cas	7 à 21 ans	Gestion de l'offre (2cas); Autres (3 cas).	Générer un revenu pour deux familles (1 cas); Rembourser les parents (1 cas); Augmenter la rentabilité (3cas).	Plus grandes (4 cas); Pareille (1 cas).

Selon notre analyse, il est difficile d'établir un lien entre le montant moyen investi annuellement et le type de production. Deux des trois cas sous gestion de l'offre se retrouvent dans les investissements moyens annuels les plus élevés. Le troisième se trouve dans les investissements moyens annuels les plus faibles. Aussi, nous retrouvons le type de production « autres » dans toutes les catégories de revenus. Nous constatons qu'il n'y a pas de lien entre le montant des investissements réalisés et le type de production dans lequel la relève s'établit en agriculture. Cette conclusion est similaire à celle obtenue dans l'étude de la

coexploitation intergénérationnelle.

Est-ce que le but poursuivi de l'entreprise est similaire pour une même catégorie d'investissement?

Oui, certaines similitudes se dégagent. Pour les relèves qui ont investi en moyenne 50 000 \$ et plus annuellement, les buts recherchés sont de générer un revenu pour deux familles (1 cas), de rembourser les parents (1 cas) ou d'augmenter la rentabilité pour que les deux conjoints puissent travailler à temps plein sur l'entreprise (3cas). Pour tous les cas de cette catégorie d'investissement, nous avons remarqué la présence d'un élément récurrent parmi les témoignages : le but recherché est de faire de l'activité agricole, un métier à temps plein.

Pour les relèves qui ont investi en moyenne entre 20 000 et 25 000 \$ annuellement, dans trois cas, le but poursuivi est de moderniser l'entreprise ou d'augmenter la rentabilité de l'entreprise afin qu'elle puisse générer un revenu comparable à un métier hors ferme. Pour les relèves qui ont investi en moyenne 10 000 \$ annuellement depuis le démarrage de leur entreprise, les buts évoqués sont disparates et il n'y a pas de conclusion claire.

Est-ce que la vision de la relève sur le développement de son entreprise est similaire pour une même catégorie d'investissement?

Oui, la majorité de la relève (4/6) qui investit en moyenne 10 000 \$/année dans leur entreprise, rapporte que leur entreprise demeurera telle qu'elle est dans les cinq prochaines années. Les autres souhaitent diversifier les activités de leur entreprise. Également, la majorité de la relève (4/5) qui investit en moyenne 50 000 \$/an dans leur entreprise, souhaite que leur entreprise soit plus grande. Dans ces derniers cas, l'ampleur de ces investissements concrétise un projet conjugal où les conjoints se lancent à fond dans la réalisation de leur projet.

#### **5.5.4. Comparaison sur le plan financier**

Sur le plan financier, quelles sont les logiques d'investissement? Est-ce que le montage financier des deux modes d'établissement présente des caractéristiques différentes?

Comme dans la coexploitation intergénérationnelle, il y a un don fait par les parents pour faciliter l'établissement de la relève qui démarre son entreprise. Ce don est une composante du montage financier (don de la terre ou en argent), mais aussi un appui donné à la relève au moment du démarrage qui peut être l'utilisation gratuite de la machinerie, des équipements et des bâtiments. En proportion, la relève qui démarre son entreprise obtient moins souvent de subven-



tions que celle qui s'établit par la coexploitation. Est-ce que les programmes offerts à l'établissement de la relève agricole sont trop dirigés vers la relève familiale faisant l'acquisition d'une ferme existante?

Les investissements sont cohérents avec les buts que la relève désire atteindre. Le partage des ressources en machinerie et équipements a une conséquence directe sur le choix des investissements : comparativement aux relèves en coexploitation intergénérationnelle, les investissements en machinerie ne sont pas la priorité. Les risques que les investissements ne soient pas rentables sont ainsi diminués. Il semble que l'utilisation commune des ressources permet d'éviter certains investissements. Les ressources financières sont alors dirigées vers la gestion de la pérennité de l'entreprise. Nous pouvons avancer que le partage des ressources entre les deux entreprises est une condition facilitante à l'établissement.

Dans l'étude de la coexploitation, les résultats ont dévoilé que le critère dominant au choix des investissements est la vision partagée par le parent et la relève. Dans les cas de démarrage, nous concluons que le critère dominant est le but poursuivi par l'entreprise de la relève. Selon la relève interrogée, le parent peut dire son opinion, mais n'a pas le dernier mot. Avec tous les appuis dont il pourvoit l'entreprise fille, le parent a un engagement moral, mais non légal auprès de cette dernière.

## Discussion

À travers ce projet de recherche, nous avons documenté deux modes d'établissement de la relève familiale en agriculture : la coexploitation intergénérationnelle et le démarrage d'une entreprise en parallèle à celle des parents. Dans un premier temps, nous avons rejoint par enquête téléphonique 111 relèves en coexploitation intergénérationnelle. Ensuite, nous avons réalisé 16 études de cas pour documenter le phénomène de démarrage d'une nouvelle entreprise. Pour faciliter la comparaison entre les deux modes d'établissement, nous avons retenu l'étude thématique de quatre dimensions : personnelle, relationnelle, organisationnelle et financière. Pareillement aux composantes de l'analyse de la coexploitation intergénérationnelle, l'analyse de contenu pour les cas de démarrage se divise en trois temps : le moment du prédémarrage (*ante* établissement), la période du démarrage jusqu'à aujourd'hui (*post* établissement) et l'avenir anticipé quant à la réussite de l'établissement de la relève. Les éléments considérés quant à la viabilité du projet sont ceux ayant une influence sur la situation financière de la ferme et la satisfaction de la relève.

Notre méthode de recherche par étude de cas du démarrage d'entreprise par la relève familiale a le double objectif de :

- Documenter le mode d'établissement de la relève familiale par le démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui de l'entreprise des parents;
- Comparer ce mode d'établissement avec celui de la coexploitation intergénérationnelle.

Quelles sont les caractéristiques propres à une situation de démarrage? Des solutions à retenir? Sur le plan organisationnel, quels sont les nouveaux éléments soulevés par le partage des ressources des deux entreprises? Quels sont les éléments facilitants et non facilitants qui émergent de ce mode d'établissement?

Notre étude révèle que le démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui d'une entreprise mère peut se dévoiler un modèle intéressant pour faciliter l'établissement de relève agricole non familiale à proximité d'une autre ferme. À la lumière de nos résultats, les ententes sur le partage des ressources doivent être formelles et claires dès le début. Avec la surcapitalisation qu'on retrouve en agriculture, optimiser l'utilisation des ressources matérielles et physiques pour

limiter l'endettement devrait être promu dans le Québec agricole.

Les deux buts avoués par la relève familiale de démarrer une entreprise en parallèle à celle des parents sont de :

- Limiter l'endettement;
- Dissocier l'entreprise de la famille.

Nous constatons que notre relève familiale interrogée revêt deux profils : une facette entrepreneuriale et une facette familiale.

Concernant la facette entrepreneuriale, nous observons une relève tournée vers le marché, prête à s'adapter pour répondre aux besoins du marché. C'est aussi une relève optimiste qui prend plaisir à innover pour augmenter l'efficacité de son entreprise (construction d'une nouvelle machine, participe à des projets pilotes appliqués à sa production). Aussi, nous constatons que, dans la majorité des cas, elle privilégie son installation en agriculture dans des secteurs de production en émergence.

Notre étude soulève bien que des liens familiaux en agriculture facilitent l'établissement par tous les avantages du lien intergénérationnel qu'ils procurent. La relève étant familiale, ses démarches sont soutenues par ses parents. Ce soutien de la part des parents se concrétise par différents appuis donnés au moment du démarrage : conseil, main-d'œuvre gratuite, garantie financière de l'entreprise des parents, usage gratuit de la machinerie et des équipements agricoles, optimisation des actifs agricoles sous-utilisés par l'entreprise mère (bâtiment, grange, garage, bureau et entrepôt).

Encore, si la ferme familiale est reprise par la fratrie, le parent accorde une attention particulière pour être juste envers ses enfants. Comme les conditions ont été facilitantes pour l'établissement de la relève qui a repris la ferme, le parent souhaite les mêmes conditions pour son autre enfant. Le parent veillera au maintien de l'harmonie familiale tout en faisant son possible pour soutenir la viabilité des deux entreprises.

Dans l'étude de la coexploitation intergénérationnelle, nous avons pour hypothèse que la réussite de l'établissement reposait en partie sur la satisfaction de la relève dans son entreprise et sur la situation financière de l'entreprise. Selon notre analyse des études de cas réalisés, le sentiment d'accomplissement de la relève dans une situation de démarrage va être lié à l'atteinte de l'indépendance de son entreprise. La relève doit être capable de trouver des arrangements formels avec ses parents afin de séparer les relations familiales de la relation d'affaires entre les deux entreprises.

### Entre la famille et l'entreprise : Le paradoxe du démarrage d'une nouvelle entreprise

Sur le plan des relations intergénérationnelles, la relève démarre une nouvelle entreprise afin d'éloigner son entreprise de l'entreprise des parents. Par ailleurs, à l'échelle de son propre ménage, parmi les relèves qui partagent des parts de l'entreprise avec son conjoint(e) (13 cas), 30,7% le font pour reconnaître le travail de son conjoint(e) au sein du ménage (4 cas) et 7,7% pour des raisons fiscales (1 cas). Voici un témoignage d'une relève qui développait son idée sur le sens qu'elle accorde au partage des parts avec sa conjointe : « *Le travail qu'elle fait est nécessaire, je pourrais pas m'occuper des enfants comme elle le fait et quand je suis pas là, elle peut jeter un coup d'œil sur les bêtes et les soigner* », (cas 11).

Les conséquences de ce chevauchement :

- Le choix des investissements peut difficilement se faire sur un coup de tête! La relève doit considérer son ménage lors de la prise de décision financière;
- C'est une reconnaissance indirecte envers le travail de la conjointe au sein du ménage et du soutien moral qu'elle apporte à son conjoint.
- Peu de distinction dans les ressources financières de l'entreprise de la relève et celles de son ménage, ce qui peut engendrer des tensions.

Enfin, il nous apparaît que la relève en démarrage doit prendre plus de critères en considération lorsqu'elle prend une décision financière que celle établie en coexploitation intergénérationnelle. Notre étude sur la coexploitation soulevait que les choix des investissements dépendaient surtout de la vision du cédant quant à l'avenir de l'entreprise. La relève en démarrage doit tenir compte d'une dimension supplémentaire au développement de son projet : la présence de son conjoint (conjointe). En ce sens, le conjoint(e) est concerné dans les deux projets de vie de la relève : la famille et l'entreprise.

### Entre la coexploitation et le démarrage

Les résultats que nous avons obtenus nous permettent de dresser quelques comparaisons des éléments facilitants et non facilitants entre les deux modes d'établissement de la relève familiale.

Comme dans la coexploitation intergénérationnelle, il y a un don réalisé par les parents au moment de l'établissement par le démarrage d'une nouvelle entreprise. En coexploitation, la relève reçoit souvent le premier transfert de parts sous forme de don. Dans une situation de démarrage, la relève bénéficie de l'utilisa-

tion gratuite d'actifs agricoles appartenant aux parents. Cet élément est une condition d'installation facilitante par les parents : l'utilisation gratuite des biens physiques et matériels diminuent la pression financière au démarrage de l'entreprise.

De manière analogue à la coexploitation intergénérationnelle, la dynamique du partage des ressources entre les deux entreprises revêt quelques éléments pouvant mettre à l'épreuve la continuité de ce partage :

- Les propriétaires (les parents) tendent à maintenir un certain contrôle sur l'utilisation commune des ressources;
- Le désir de la relève de posséder une entreprise indépendante à celle de ses parents;

Au niveau des services-conseils, les conseillers privilégiés par la relève coexploitantes (comptables, conseillers financiers) sont utilisés pour amenuiser les difficultés financières concernant la retraite des parents et la viabilité financière de la ferme après le transfert. Toutefois, la relève qui démarre son entreprise tend à rencontrer des conseillers en productions pour l'amélioration du rendement technico-économique de leur entreprise.

## Conclusion

Les résultats obtenus des études de cas de démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui de l'entreprise des parents complètent les conclusions dégagées des résultats de l'enquête sur la coexploitation intergénérationnelle.

Le vieillissement de la population agricole conduira à la nécessité de réaliser de nombreux établissements en agriculture pour maintenir le même nombre de fermes. La nouvelle relève appelée à s'établir sur une entreprise existante peut être tant de nature familiale que non familiale. Les mesures et politiques mises en place dans les années 1980 et 1990 assistent la relève agricole familiale. Le but avoué de ces mesures était de faciliter l'accès à la propriété et à la gestion de l'entreprise. Les résultats de notre étude de la coexploitation intergénérationnelle ont dévoilé que ces incitatifs à l'établissement ont une influence directe sur le premier transfert des pouvoirs et des avoirs.

Pour donner suite à nos résultats des études de cas de démarrage, la question suivante se pose : est-ce que des mesures similaires pourraient être mises en place pour faciliter le partage des ressources physiques et matérielles lors du démarrage d'une nouvelle entreprise?

Notre étude a soulevé que ces appuis donnés par l'entreprise mère au démarrage de l'entreprise fille atténuent les pressions financières exercées sur cette dernière. Par contre, l'utilisation commune des ressources entre les deux entreprises tend à diminuer au fil des ans. La relève souhaite que son entreprise devienne totalement indépendante de celle de ses parents. En raison de l'endettement élevé des fermes québécoises, l'utilisation commune des ressources gagne à être promue dans le Québec agricole. La présence de certaines mesures gouvernementales pourrait agir en tant qu'incitatif au partage des ressources entre deux entreprises.

Nous pouvons affirmer que cette étude comparative entre deux modes d'établissement a permis de générer de nouvelles informations répondant au premier objectif de l'orientation 5 de la Politique Jeunesse du MAPAQ (2009) : analyser et documenter les caractéristiques de la relève et de l'établissement.

Notre étude considère la relève familiale qui a réussi à s'établir en agriculture et non celle qui a échoué. Les éléments facilitants et non facilitants reposent sur l'inférence des conditions idéales pour la poursuite du projet. Nos conclusions

convergent avec des résultats déjà obtenus dans la littérature. La perception de la relève quant à son établissement devient documentée et les résultats se corroborent d'études en étude. Pour connaître l'envers de la médaille, il pourrait être intéressant de documenter la perception qu'a le cédant de l'attitude de la relève.

Ainsi, la limite de notre étude est de ne pas connaître le point de vue de la génération qui cède sa place. Qu'il soit familial ou non, le renouvellement des générations est composé d'une génération qui cède sa place et d'une génération qui en assure son remplacement. En ce sens, il semble vrai que le succès de l'établissement de la relève dépend de sa satisfaction. Par contre, la dynamique dans laquelle se déroule le partage des ressources ou le transfert de l'entreprise dépend aussi de la satisfaction du cédant.

Pour conclure, les points de vue de la génération qui quitte le secteur agricole devraient être étudiés afin de mieux connaître les attentes qu'ils ont envers la relève (familiale ou non). Nous avançons que cette nouvelle avenue de recherche permettrait de compléter la documentation et l'analyse des caractéristiques de la relève agricole familiale et de son établissement.

## Bibliographie

- Alsos, G. A. et S. Carter (2005). "Multiple business ownership in the Norwegian farm sector: resource transfer and performance consequences." Journal of Rural Studies **22 (2006)**: 313-322.
- Amara, N. (2007). "Méthode d'analyse quantitatives des données." Méthodologie de la recherche | Notes de cours(Université Laval).
- Amarapurkar, S. S. et S. M. Danes (2005). "Farm Business-Ownning Couples: Interrelationships among Business Tensions, Relationship Conflict Quality and Spousal Satisfaction." Journal of Family and Economic Issues **26 (3)**: p.419 à 441.
- Aronoff, C. E. et J. L. Ward (mars 1994). The burdens of ownership. Nation's Business. **82 Ed 3**.
- Arsenault, J. (1984). "La formation des futurs agriculteurs : rentable... à certaine conditions." Agriculture, Revue professionnelle et scientifique publiée par l'Ordre des agronomes du Québec **41(3)**: 74 pages.
- Barach, J. A., J. Gatinsky, J. A. Carson et B. A. Doochin (1988). "Entry of the next generation: strategic challenge for Family Business." Journal of Small Business Management **avril**: p.49-56.
- Bonnen, J. T. et D. B. Schweikhardt (2007). "The Future of U.S. Agricultural Policy: Reflections on the Disappearance of the "Farm Problem"." Review of Agricultural Economics **20(1)**: p. 2-36.
- Cadioux, L. (2007). "Succession in Small and Medium-Sized Family businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor." Family Business Review **20(2)**: p.95-109.
- Calus, M., V. Huylenbroeck et D. V. Lierde (2008). "The Relationship between Farm Succession and Farm Assets on Belgian Farms." Sociologia Ruralis **48(1)**: p.38-56.



- Chambre d'Agriculture Eure et Loire. (2009). "Stages préparatoires à l'installation en agriculture." Retrieved consulté le 1er mai 2009.
- Churchill, N. C. et K. J. Hatten (1987). "Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business." Family Business Review **10**(1): p.53-67.
- Danes, S. M. et Y. G. Lee (2004). "Tensions Generated by Business Issues in Farm Business-Owning Couples." Family Relations **53**(4): p.357-366.
- Dobiecki, B. (2006). "Rédiger son mémoire en travail social: Toutes les clés pour le réussir." ESF France: 123 pages.
- Duguay, V., J. Grisé et L. Chrétien (2005). Étude exploratoire sur l'importance des caractéristiques des tâches attribuées aux personnes ayant un fort besoin d'accomplissement dans le but de maximiser leur performance au travail. Document de travail. F. d. s. d. l'administration. Québec, Université Laval: 30 pages.
- Eaton, H. (1993). Farm succession, Viability and Retirement: Ten Cas Studies from Canterbury,. Rural resources unit. Ashburton, MAF Agriculture New Zealand,. **ISSN: 1171-4662**.
- Financière agricole du Québec (2001). Programme d'appui financier à la relève agricole. Loi sur la Financière agricole du Québec (version du 16 septembre 2008). **L.R.Q. Chapitre L-0.1**,: p.1-14.
- Financière agricole du Québec (2008). "Appui financier à la relève agricole " Programme d'utilisation **1003**(2008-09): 2 pages.
- Fletcher, D. (2004). "Interpreneurship, Organisational (re)emergence and entrepreneurial development in a second-generation family firm." International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research **10**(1/2): 34-48.
- Gasson, R. et M. Winter (1993). "Entry to farming." Farm Management **8**(6): p.253-263.
- Gersick, K. E., I. Lansberg, M. Desjardins et M. Dunn (1999). "Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business." Family Business Review **12**(4): p.287-297.

- Goldberg, S. D. (1996). "Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements." Family Business Review **9**(2): p.185-197.
- Goldberg, S. D. et B. Wooldridge (1993). "Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms." Family Business Review **6**(1): p.55-73.
- Gouvernement du Québec (1987 (mise à jour le 24 février 2009)). Règlement d'application de la Loi sur le crédit agricole. Institut canadien d'information juridique, Publications du Québec, . **R.Q. c. C-75 r.1**, .
- Haberman, H. et S. M. Danes (2007). "Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application." Family Business Review **20**(2): 163-184.
- Hamel, T. et M. Morisset (1995). "Les déterminants de l'obligation scolaire agricole." Revue des sciences de l'éducation **21**(4): 27pages.
- Handler, W. C. (1994). "Succession in Family Business: A review of the Research." Family Business Review **7**(2): 133-157.
- Handler, W. C. et K. E. Kram (1988). "Succession in Family Firms: The Problem of Resistance." Family Business Review **1**(4): p.361 à 381.
- Hlady-Rispal, M. (2002). La méthode des cas: Application à la recherche en gestion. Bruxelles, 250 pages.
- Hugron, P. (1991). L'entreprise familiale. Modèle de réussite du processus successoral. Montréal Québec, Institut de recherches politiques, Presses HEC, 155p.
- KetsDeVries, M. (1977). "The Entrepreneurial personality: a person at the crossroads." The Journal of Management studies **14**(1): 34-57.
- La Financière agricole du Québec (2006). Programme d'appui financier à la relève agricole. Loi sur La Financière agricole du Québec. **LRQ** 2-14.
- Lajeunesse, C. (1989). La succession manageriale dans la PME familiale: études de règne-conjoint. École Des Hautes Études Commerciales. Montréal, affiliée à l'Université de Montréal. **M.Sc.**: 475.

- Lambrecht, J. (2005). "Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model." Family Business Review **18**(4): 267-282.
- Lansberg, I. (1988). "The succession Conspiracy." Family Business Review **1**(2): 119-143.
- Lansberg, I. (1991). "On retirement: A Conversation with Daniel Levinson." Family Business Review **4**(1): p.59-73.
- Levac, L. (mai 2008). La Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois... et la relève. Drummondville Qc, Colloque sur l'établissement et le retrait en agriculture, CRAAQ: 10 pages.
- Levallois, R. et J. P. Perrier (2001). "L'expansion en agriculture: un choix incontournable?" Colloque de l'entrepreneur gestionnaire CRAAQ.
- Levallois, R. et J. P. Perrier (2002). Gestion de l'entreprise agricole. Guide pratique. Traget Laval. Québec, Université Laval: 199 pages.
- Ljunggren, G. Y. et E. Alsos (2003). Creating a new business from an existing one: Farmers as portfolio entrepreneurs. Entrepreneurship in Regional Food Production. Nordland Research Institute. **Proceedings of 2nd Nordic Workshop on Entrepreneurship in Regional Food Production**: p.185-204.
- Longenecker, J. G. et J. E. Schoen (1978). "Management succession in the family Business." Journal of Small Business Management **16**(3): p.1-6.
- MAPAQ (2005). Résumé du diagnostic sur l'établissement des jeunes en agriculture au Québec, Bibliothèque Nationale du Québec,. **ISBN 2-550-45679-3**,: 19 pages.
- MAPAQ (2008). "Portrait de la relève agricole établie 2006." Rapport statistique Bibliothèque nationale du Québec,: 40 pages.
- MAPAQ (2009). Politique Jeunesse. Volet Établissement et relève agricole, Gouvernement du Québec,. **Plan d'action 2009-2013**,: 27pages.
- Morris, M. H., R. O. Williams, J. A. Allen et R. A. Avila (1997). "Correlates of success in family business transitions." Journal of Business Venturing **12**: 385-401.

- Muzzi, P. et M. Morisset (1987). "Les facteurs de réussite ou d'échec de l'établissement en agriculture au Québec." Sainte-Foy (Québec) Université Laval(Groupe de recherche en économie en agricole).
- Paillé, P. et A. Mucchielli (2008). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Collection U, Armand Colin, Paris, 315 pages.
- Parent, D. (2009). "La formation de la relève: le niveau monte....mais il ne faut surtout pas lâcher!" Info-transfert année9(no6): 4 pages.
- Parent, D., B. Jean et M. Simard (2000). Transmission et maintien de la ferme familiale: Analyse des facteurs et stratégies d'établissement de la relève agricole familiale via les situations d'insuccès. TRAGET LAVAL. A.-G. Laval. Québec, Université Laval: 108pp.
- Parent, D., E. Ouellet, J. P. Perrier et M. Gagné (2004). "Établissement en agriculture de la relève non familiale: trajectoires et facteurs de succès et d'insuccès." TRAGET LAVAL Université Laval(Québec): 120 pages.
- Perrier, J. P., I. Allard et D. Parent (2004). Transfert de ferme et démantèlement au Québec: Études de cas. Traget Laval. Québec, Université Laval: 162 pages
- Potter, C. et M. Lobley (1992). "Ageing and Succession on Family Farms: The impact on Decision-making and Land Use." Sociologia Ruralis **32**(2/3): p. 317-334.
- Pronovost, J. (2008). "Agriculture et agroalimentaire: assurer et bâtir l'avenir." Rapport de la Commission sur l'Avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois Québec: 272.
- Seymour, K. C. (1993). "Intergenerational Relationships in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession." Family Business Review **6**(3): p.263-281.
- Sharma, P., J. J. Chrisman et J. A. Chua (2003). "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms." Journal of Business Venturing **18**: 667-687.

- Sharma, P. et P. G. Irving (2005). "Four bases of family business successor commitment: antecedents and consequences." Entrepreneurship theory and practice **Baylor University**: 13-33.
- Statistique Canada (2007). Recensement de l'agriculture 2006. Division de l'agriculture. Ottawa, Statistique Canada. **Catalogue 95-629-XWF**.
- Stavrou, E. T. (1998). "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm." Family Business Review **11**(2): 135-142.
- Taylor, J. E., J. E. Norris et W. H. Howard (1998). "Succession Patterns of Farmer and Successor in Canadian Farm Families." Rural Sociology **63** (4): 553-573.
- Thietart, R. A. et et coll., Eds. (2007). Méthodes de recherche en management. Paris. 586 pages.
- Tondreau, J., D. Parent et J. P. Perrier (2002). Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre: Situation au Québec et regard sur le monde. Québec, Agri-Gestion Laval Université Laval: 167.
- Van-Der-Heyden, L., C. Blondel et R. S. Carlock (2005). "Fair process: striving for justice in family business." Family Business Review **18**(1): 1-21.
- Warren, M. (1990). "Farming startups in contrasting areas of Enfland." Farm Management **7**(6): 296-306.

**Annexes**

**Annexe 1. Questionnaire Coexploitation**

**DÉPARTEMENT D'ÉCONOMIE AGROALIMENTAIRE  
ET DES SCIENCES DE LA CONSOMMATION**

**Questionnaire d'enquête**

**ÉTUDE DE LA COEXPLOITATION INTERGÉNÉRATIONNELLE COMME UN CHOIX D'UN  
MODE D'ÉTABLISSEMENT EN AGRICULTURE AU QUÉBEC**

**TRAGET LAVAL**

---

FACULTÉ DES SCIENCES DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION  
UNIVERSITÉ LAVAL

Rapport d'enquête

Nom de la personne enquêté : \_\_\_\_\_

Tél : \_\_\_\_\_

1. Numéro d'identification : \_\_\_\_\_

Pas de réponse \_\_\_\_\_

Rappeler

Pas disponible \_\_\_\_\_

Rappeler Date : \_\_\_\_\_ Heure : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Heure : \_\_\_\_\_

Date : \_\_\_\_\_ Heure : \_\_\_\_\_

2. Refus : \_\_\_\_\_

3. Ne réponds pas aux critères de sélection : \_\_\_\_\_

Nom de l'enquêteur : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Durée de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Commentaires :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



### Présentation de la recherche

1. Demandez la personne.
2. Si elle n'est pas disponible, demandez à quel moment vous pouvez la rejoindre

Si la personne est là, présentez-vous et indiquez le but de votre appel en vous inspirant du texte suivant :

Madame, Monsieur,

Mon nom est, [Nom de la personne administrant le questionnaire], de l'Université Laval. Dans le cadre d'un projet de recherche financé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), Traget Laval (un groupe de recherche auquel j'appartiens sur le transfert, la gestion et l'établissement en agriculture de l'Université Laval) a été mandatée pour réaliser une recherche sur la relève agricole. Je souhaiterais vous poser des questions sur votre projet d'établissement.

L'entrevue ne prendra qu'une quinzaine de minutes environ.

#### Acceptez-vous de participer à notre étude?

- Si la personne refuse, remerciez-la.
- Si la personne accepte, remerciez-la et indiquez que toutes les informations qu'elle fournira demeureront confidentielles, qu'elles ne seront traitées que par les personnels de Traget Laval ou du MAPAQ. Indiquez aussi à la personne qu'elle peut en tout temps mettre fin à sa participation, lors du questionnaire ou après. Informez-la que nous avons obtenu ses coordonnées par l'entremise du MAPAQ, après avoir reçu l'autorisation de la Commission d'accès à l'information. Demandez à la personne si elle accepte que le MAPAQ nous envoie certaines des informations qu'elle lui a fournies dans le cadre du Recensement de la relève agricole établie. Soulignez que ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval. Pour plus d'informations sur la recherche (son financement, les thèmes abordés, ses procédures, sa confidentialité, etc.) référez la personne au site Internet [www.traget.ulaval.ca](http://www.traget.ulaval.ca) dans la rubrique recherche (ou informez le répondant que nous pouvons aussi lui envoyer la documentation par la poste à sa demande). La personne peut aussi communiquer avec M. Jean Philippe Perrier, professeur d'agroéconomie à l'Université Laval et responsable scientifique du projet de recherche à Traget Laval, au 418 656-2131 poste 3059, [traget@traget.ulaval.ca](mailto:traget@traget.ulaval.ca). Mentionnez que les résultats de la présente recherche seront présentés sur le site Internet de Traget.

## Questions

### Section 1

Pour débiter, je vais vous poser des questions concernant vous et votre famille

- 1—Indiquez le genre du répondant :  
Homme  
Femme
- 2—Quel est le pourcentage de parts que vous détenez dans l'entreprise actuellement?  
\_\_\_\_\_ **Si 0%, mettre fin au questionnaire et remercier la personne**
- 3—Est-ce que vous êtes une relève agricole en coexploitation d'une entreprise avec un parent (père/mère) ou un beau-parent (beau-père/belle-mère)?  
Oui, parent  
Oui, beau-parent  
Non
- 4—Est-ce que votre cédant a toujours le droit d'engager l'entreprise à son nom (faire des emprunts)  
Oui  
Oui, avec votre nom  
Non **Si non, mettre fin au questionnaire et remercier la personne**
- 5—Depuis quand êtes-vous en coexploitation? \_\_\_\_\_
- 6—Quel est votre âge? \_\_\_\_\_
- 7—Quel est votre état civil :  
marié  
célibataire jamais marié  
célibataire séparé  
conjoint de fait  
veuf/veuve
- 8—Avez-vous des enfants  
Oui  
Non  
8.1) si oui combien \_\_\_\_\_
- 9—Avez-vous des frères et sœurs?

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

Oui

Non

9.1) Si oui, combien \_\_\_\_\_ frères \_\_\_\_\_ soeurs

**Section 2**

Je vais maintenant vous poser quelques questions générales pour mieux  
connaître votre préparation à votre établissement

10—Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu?

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Secondaire général :                | 1 |
| Secondaire professionnel : agricole | 2 |
| autre                               | 3 |
| Collégial général :                 | 4 |
| Collégial technique : agricole      | 5 |
| autre                               | 6 |
| Universitaire : agriculture         | 7 |
| autre                               | 8 |
| Aucun diplôme :                     | 9 |

11—À la suite de vos études, avez-vous occupé un emploi :

- |  |               |
|--|---------------|
| Dans une ferme autre que celle sur laquelle vous êtes établi | 1. Oui 2. Non |
| Ailleurs que sur une entreprise agricole                     | 1. Oui 2. Non |

**Si non aux deux questions, passez à la question 13**

12—Répondez par oui ou non, ces emplois vous ont permis :

- |   |               |
|---|---------------|
| A) D'amasser de l'argent en vue de votre établissement  | 1. Oui 2. Non |
| B) D'acquérir d'autres compétences utiles dans votre métier   | 1. Oui 2. Non |
| C) De vérifier si vous vouliez réellement vous établir sur la production agricole de l'entreprise familiale | 1.Oui 2.Non   |

13—Parmi les personnes suivantes, quelles sont celles qui vous ont le plus aidé et soutenu dans la préparation de votre établissement?

Le ou les propriétaires	
Vos parents	
Vos frères ou soeurs	
D'autres membres de la famille	
Vos amis	
Vos confrères agriculteurs	
Votre conjoint	

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

14—À quelle fréquence participez-vous aux activités des organismes suivants (formation continue):

	0 fois/ an	1 à 2 fois/an	3 à 4 fois/an	5 à 6 fois/an	+de 6 fois/an
De l'UPA					
De la FRAQ					
D'un groupe conseil agricole					
D'un club agro-environnemental					
D'un club d'encadrement technique					
Des colloques ou des conférences					
Des salons ou des expositions agricoles					

15—Parmi les personnes que vous avez consultées (deux personnes au maximum), laquelle vous a été la plus utile pour monter votre projet d'établissement?

Premier choix : \_\_\_\_\_  
Deuxième choix : \_\_\_\_\_

16—Selon vous, parmi les choix suivants, quel a été le point faible de votre préparation à l'établissement (nommez un seul choix) :

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| A. Financement      | d. Aspect économique           |
| B. Fiscalité        | e. Gestion technico-économique |
| C. Aspect juridique | f. Aspect humain               |

17—Selon vous, parmi les choix suivants, quel a été le point fort de votre préparation à l'établissement (nommez un seul choix) :

- |                     |                                |
|---------------------|--------------------------------|
| A. Financement      | d. Aspect économique           |
| B. Fiscalité        | e. Gestion technico-économique |
| C. Aspect juridique | f. Aspect humain               |

**Section 3**

Pour continuer, je vais vous poser quelques questions concernant les aspects financiers actuels et lors de votre établissement

18—À quel âge avez-vous commencé à travailler temps plein sur la ferme?  
Âge : \_\_\_\_\_ ans

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

19—Quel est le montant total de subvention que vous avez obtenu pour votre établissement? \_\_\_\_\_

20—Ces subventions en capital ont été utilisées pour (1 seul choix) :

- a) Payer les frais de scolarité nécessaire
- b) Mise de fonds dans l'entreprise, c'est-à-dire acheter des parts de l'entreprise
- c) Achat de machinerie et d'équipements
- d) Prendre de l'expansion (Terre et bâtiment)
- e) Rembourser des dettes
- f) Payer les services-conseils
- g) autres

Investissement		Si oui, ces investissements se traduisent par (+ d'un choix):	À combien estimer vous le montant des investissements?	Ces investissements
21. Dans les cinq années qui précédaient votre établissement, y a-t-il eu des investissements en vue de votre établissement?	21.1) 1-Oui  2-Non  <b>Sinon, question 22</b>	21.2) Si Oui 1- Achat de terre 2- Achat de machinerie et d'équipement 3-Achat de quota 4-Achat d'animaux 5- Achat de bâtiments 6-Drainage ou irrigation 7-Achat maison 0- Autres	21.3)  _____	21.4) étaient principalement dans le but de : 1- Moderniser l'entreprise; 2-Garantir un revenu pour deux familles (la vôtre et celle de vos parents); 3- Essayer une autre production 4-réduire la charge quotidienne du travail 6-Améliorer la rentabilité de l'entreprise 0-Autres raisons
22. Depuis votre établissement, y a-t-il eu des investissements dans votre entreprise?	22.1) 1- Oui  2- Non  <b>Si non, question 23</b>	22.2) Si Oui 1- Achat de terre 2- Achat de machinerie et d'équipement 3-Achat de quota 4-Achat d'animaux 5-Drainage ou irrigation 6- Achat de bâtiments 7- Achat de maison 8- Rachat de parts	22.3)  _____	22.4 Ces investissements étaient principalement dans le but de : 1- Moderniser l'entreprise; 2-Garantir un revenu pour deux familles (la vôtre et celle de vos parents); 3- Essayer une autre production 4-Réduire la charge quotidienne du travail 6-Améliorer la rentabilité de l'entreprise 0-Autres raisons

23—Comment voyez-vous votre ferme d'ici le retrait des propriétaires?

- Elle sera plus grande
- Elle sera plus petite
- Elle se diversifiera
- Elle demeurera telle qu'elle est

24—Une fois, le cédant retiré, quelle va être l'évolution de votre ferme?

- Elle sera plus grande
- Elle sera plus petite
- Elle se diversifiera
- Elle demeurera telle qu'elle est

25—Selon vous, est-ce que le ou les propriétaires comptent principalement sur la vente de la ferme pour assurer leur retraite

- Oui
- Non
- Ne sais pas

**Section 4**

Je vais maintenant vous poser quelques questions pour mieux connaître l'organisation du travail de votre entreprise

26—Parmi les choix suivants, quel but correspond le plus à celui poursuivi par votre entreprise actuellement (1 choix)?

- Fournir un financement adéquat
- Obtenir un bon profit
- Préserver une réputation positive auprès des clients
- Assurer sa viabilité à long terme
- Garantir la croissance de l'entreprise

27—Répondez par oui ou non, votre établissement sur l'entreprise familiale a permis de :

libérer du temps à vos parents?

- Oui
- Non

Occasionner un surplus de travail à vos parents?

- Oui
- Non

Améliorer la qualité de vie de vous et de vos parents en répartissant mieux les congés?

- Oui
- Non

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

N'a rien changé?  
Oui  
Non

28—Combien d'heures/semaine est-ce que le cédant accorde à l'entreprise?  
\_\_\_\_\_

29—Combien d'heures/semaine travaillez-vous dans l'entreprise?  
\_\_\_\_\_

30—Combien d'heures/semaine travaillez-vous conjointement dans l'entreprise?  
\_\_\_\_\_

31—Est-ce que vous aimeriez accorder plus d'heures, moins d'heures ou le même nombre d'heures aux activités de l'entreprise?  
a) Plus de temps  
b) Moins de temps  
c) Même temps

32—Depuis quand êtes-vous rémunéré pour votre travail sur la ferme?  
suite à un investissement  
À la suite de vos études  
Depuis que vous avez démontré votre désir de prendre la relève depuis votre établissement officiel  
depuis que vos décisions sont de portées plus stratégiques, vous avez toujours été rémunéré  
autres, précisez : \_\_\_\_\_

33—Quel était le statut juridique de l'entreprise avant votre établissement?

Statut juridique	Avant l'établissement
1. Propriétaire unique	
2. Société en nom collectif	
3. Société de personnes	
4. Compagnie	
5. Société et compagnie	

34—Quelle était la valeur marchande de la ferme à l'établissement, au demi-million près?  
\_\_\_\_\_

..... ***Si trop d'hésitation de la part du répondant...***

Moins de 500 000\$  
Entre 500 000 et > 1 000 000\$  
Entre 1 000 000 et > 1 500 000\$

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

Entre 1 500 000 et > 2 000 000\$  
2 000 000\$ et plus

**Section 6**

Je vais maintenant vous poser des questions relativement aux aspects relationnels  
entre vous et le cédant

- 35—Étiez-vous plusieurs relèves potentielles pour l'entreprise ?      1. Oui 2. Non
- 36—Répondez par oui ou non, avant l'établissement avez-vous discuté avec le ou les propriétaires :
- Des buts et des objectifs de l'entreprise et des dirigeants      1. Oui 2. Non
  - De l'avenir à long terme de l'entreprise      1. Oui 2. Non
  - De la participation des cédants dans l'entreprise après le transfert 1. Oui 2. Non
  - Du rôle des autres enfants dans l'entreprise      1. Oui 2. Non
  - Du partage des avoirs avec les autres membres de la famille      1. Oui 2. Non
- 37—Comment s'est déroulée votre intégration dans l'entreprise familiale au moment de votre établissement ( 1 choix):
- Vous deviez vous battre pour faire entendre vos idées
  - Vous aviez l'impression d'être le subordonné du cédant
  - Vous deviez user de patience en attente des décisions du parent
  - Vous et votre famille avez coopéré
- 38—Depuis votre établissement, évaluez sur une échelle de 1 à 10 si les éléments suivants ont suscité des tensions entre vous et le cédant, où 1 signifie qu'il n'y eu aucune tension et 10 qu'il y a eut des tensions importantes.

Énoncé	Niveau de tension
la répartition des tâches sur l'entreprise	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
la rémunération du travail	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
L'organisation des vacances de chacun	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
La place qu'occupe votre conjointe sur l'entreprise	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      N.A.
Le choix des investissements	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
L'organisation journalière du travail	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

---

39—Actuellement, comment évaluez-vous votre degré de satisfaction dans la relation que vous entretenez avec le cédant

- 1) très satisfait
- 2) plutôt satisfait
- 4) plutôt insatisfait
- 5) très insatisfait

**Section 7**

Je vais maintenant vous poser quelques questions qui se rapportent aux aspects organisationnels de la période de coexploitation que vous vivez

40—Vous avez décidé de reprendre l'entreprise familiale parce que (deux raisons au maximum) :

- Vous étiez attiré par l'entreprise et par l'agriculture
  - Vous vouliez être votre propre patron
  - Vous souhaitiez faire des gains financiers
  - Vous vouliez aider la famille
  - Vous vouliez faire plaisir à la famille
  - Vous souhaitiez perpétuer la tradition
  - Autres; précisez :
- 

41—Répondez par oui ou non, selon vous, votre prédécesseur voulait transférer l'entreprise pour :

- |  |               |
|--|---------------|
| Assurer la pérennité de l'entreprise et son patrimoine familial  | 1. Oui 2. Non |
| Préserver l'unité de la famille                                  | 1. Oui 2. Non |
| Assurer la carrière d'un ou des enfants                          | 1. Oui 2. Non |
| Se constituer un fonds de retraite                               | 1. Oui 2. Non |
| Être en contact avec l'agriculture, les responsabilités en moins | 1. Oui 2. Non |
| Des raisons de santé   | 1. Oui 2. Non |

42—Comment est-ce que l'acquisition des premières parts a été financée?

- Apport personnel
- Don des parents
- Emprunts
- Subvention
- Autres supports financiers

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

43—Il y a cinq choix de réponses, êtes-vous tout à fait d'accord (1), plutôt en accord (2), plus ou moins d'accord (3), plutôt en désaccord (4), ou tout à fait en désaccord (5) avec les raisons suivantes; L'acquisition de vos premières parts a significé pour vous :

	1= Tout à fait d'accord	2= Plu-tôt en accord	3= Plus ou moins en ac-	4= Plu-tôt en désaccord	5= Tout à fait en désaccord
43.1 L'occasion de tester plus profondément vos aptitudes et intérêts pour la profession agricole;					
43.2 Une source de financement additionnel pour l'entreprise agricole?					
43.3 La prise en charge de plusieurs responsabilités?					
L'occasion qui vous a permis d'améliorer votre participation aux prises de décision?					
Un moyen qui vous a permis d'être désigné formellement comme étant la relève de l'entreprise?					
Un événement déclencheur à la préparation de la retraite des parents;					

44—Quelles personnes possédaient des parts dans l'entreprise avant votre établissement ainsi que maintenant et dans quelle proportion?

		Avant	Maintenant
Vous _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Votre conjoint _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Père _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Mère _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Fratrerie _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Autres _____	Nb de parts :	_____	_____ en %

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

45—Nous allons maintenant aborder la répartition des tâches sur l'entreprise. Au moment de votre établissement, qui s'occupait de \_\_\_\_\_ ?

	<b>À l'établissement</b> Qui s'occupait de _____ à l'établissement?	<b>Maintenant</b> Et maintenant qui s'occupe de cette tâche?	Selon vous est-ce que votre cédant a tardé (ou tarde) à vous déléguer cette tâche?
La régie des champs ou des troupeaux	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
Le choix des fournisseurs d'intrants	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
La négociation avec les fournisseurs d'intrants	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
du choix du moment de paiement des factures	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
Le vote au nom de l'entreprise aux activités professionnelles	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
de la négociation du prix de vente des récoltes ou des animaux	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
de la décision des horaires de travail de la journée	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
Du recrutement et de la sélection des salariés occasionnels	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
De la négociation du crédit et du financement	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
De l'autorité sur les employés	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
De décider des investissements à faire	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas
De décider de la tenue des réunions concernant les affaires de la ferme	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1= Parent 2=Vous 3=Les deux 4=Autres :	1. Oui 2. Non 3. Ne s'applique pas

## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

46—Répondez par oui ou non, est-ce que la division des tâches est principalement basée sur :

- |  |               |
|--|---------------|
| a) les compétences de chacun;                                    | 1.Oui 2. Non  |
| b) la hâte du cédant de se départir de certaines tâches;         | 1.Oui 2. Non  |
| c) la volonté que vous avez exprimée à exécuter certaines tâches | 1. Oui 2. Non |

47—Comment situez-vous votre degré de satisfaction dans votre rôle au sein de l'entreprise familiale?

- 1) très satisfait
- 2) plutôt satisfait
- 4) plutôt insatisfait
- 5) très insatisfait

48—Selon votre expérience, diriez-vous que le transfert du pouvoir de gestion:

- Doit être pris par votre initiative
- Doit être donné par le prédécesseur
- Les deux

49—Diriez-vous que la période de coexploitation est pour vous (deux raisons au maximum) :

- Une période qui a permis de resserrer les liens entre vous et le ou les propriétaires
- Une occasion d'acquérir plus d'expérience
- Une période où le ou les propriétaires ont agi à titre de coach, de mentor
- Une occasion de faire vos preuves
- Une période où la relation entre vous et le ou les propriétaires est devenue professionnelle

50—Dans combien d'années, prévoyez-vous que le transfert complet de l'entreprise sera effectué? \_\_\_\_\_

51— Sur une échelle de 1 à 10, quel degré de difficulté accorderiez-vous aux éléments suivants de la période de coexploitation que vous vivez (1 étant ne présentant aucune difficulté et 10 étant le degré de difficulté le plus élevé) :

Énoncé	Aujourd'hui
Garantir la sécurité financière de la retraite de vos parents	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Équilibrer vos heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et vos loisirs	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Discuter avec vos frères et sœurs au sujet du transfert de la ferme	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N.A.
Redresser la situation financière de votre entreprise	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Accéder à des tâches de l'entreprise plus stratégiques	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Obtenir la crédibilité aux yeux du cédant pour gérer correctement des nouvelles tâches	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Le choix de la relève	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N.A.

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

---

52—Comment évaluez-vous la situation financière actuelle de l'entreprise?

- Très bonne
- Bonne
- Correcte
- Mauvaise
- Très mauvaise

53—Globalement, quel est votre niveau de satisfaction sur le déroulement de la période de coexploitation

- Très satisfait
- Plutôt Satisfait
- Plutôt insatisfait
- Très insatisfait

**Remerciement**

M. (ou Mme) \_\_\_\_\_ je tiens à vous remercier sincèrement d'avoir bien voulu prendre quelques minutes de votre temps pour répondre à mes questions. Je vous souhaite une bonne fin de journée (ou soirée).

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

**Annexe 2. Intercorrélation de tous les items reflétant  
les différentes sources de tensions**

**Correlations**

		répartition des tâches	rémunération du travail	organisation des vacances	place de la conjointe	choix des investissements	organisation journalière du travail	
Spearman's	répartition des tâches	Correlation Coe	1,000	,429*	,322*	,571*	,430*	,559*
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,001	,000	,000	,000
		N	111	111	110	83	111	111
	rémunération du travail	Correlation Coe	,429*	1,000	,432*	,197	,298*	,336*
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,075	,002	,000
		N	111	111	110	83	111	111
	organisation des vacances	Correlation Coe	,322*	,432*	1,000	,404*	,233*	,338*
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	.	,000	,014	,000
		N	110	110	110	82	110	110
	place de la conjointe	Correlation Coe	,571*	,197	,404*	1,000	,307*	,269*
		Sig. (2-tailed)	,000	,075	,000	.	,005	,014
		N	83	83	82	83	83	83
	choix des investissements	Correlation Coe	,430*	,298*	,233*	,307*	1,000	,292*
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,014	,005	.	,002
		N	111	111	110	83	111	111
	organisation journalière du travail	Correlation Coe	,559*	,336*	,338*	,269*	,292*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,014	,002	.
		N	111	111	110	83	111	111

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Annexe 3. Intercorrélations des items représentant  
les fréquences annuelles de participation  
des répondants pour différentes activités**

**Correlations**

			UPA	FRAQ	GCA	Club agro	Club technique	Colloque	Salons
Spearman's UPA	Correlation Coeff		1,000	,198*	,379*	,334**	,259*	,439**	,225*
	Sig. (2-tailed)		.	,038	,000	,000	,006	,000	,018
	N		111	111	111	111	111	111	111
FRAQ	Correlation Coeff		,198*	1,000	,198*	,151	-,055	,225*	,175
	Sig. (2-tailed)		,038	.	,037	,113	,564	,018	,066
	N		111	111	111	111	111	111	111
GCA	Correlation Coeff		,379*	,198*	1,000	,391**	,221*	,139	,068
	Sig. (2-tailed)		,000	,037	.	,000	,020	,147	,478
	N		111	111	111	111	111	111	111
Club agro	Correlation Coeff		,334**	,151	,391**	1,000	-,013	,344**	,196**
	Sig. (2-tailed)		,000	,113	,000	.	,892	,000	,039
	N		111	111	111	111	111	111	111
Club technic	Correlation Coeff		,259*	-,055	,221*	-,013	1,000	-,016	,055
	Sig. (2-tailed)		,006	,564	,020	,892	.	,870	,569
	N		111	111	111	111	111	111	111
Colloque	Correlation Coeff		,439**	,225*	,139	,344**	-,016	1,000	,385**
	Sig. (2-tailed)		,000	,018	,147	,000	,870	.	,000
	N		111	111	111	111	111	111	111
Salons	Correlation Coeff		,225*	,175	,068	,196**	,055	,385**	1,000
	Sig. (2-tailed)		,018	,066	,478	,039	,569	,000	.
	N		111	111	111	111	111	111	111

\*.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Annexe 4. Résultat descriptif du nombre de  
thèmes discutés entre la relève et le cédant  
au sujet du transfert avant leur établissement.**

**sommesujetdiscuté**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ,00	8	7,2	7,2	7,2
1,00	6	5,4	5,4	12,6
2,00	7	6,3	6,3	18,9
3,00	19	17,1	17,1	36,0
4,00	18	16,2	16,2	52,3
5,00	53	47,7	47,7	100,0
Total	111	100,0	100,0	



**Annexe 5. Résultats des tests-t réalisés sur les répondants  
qui ont discuté du transfert avec le cédant  
de deux thèmes et moins et sur les répondants  
qui ont discuté avec le cédant du transfert  
pour plus de deux thèmes.**

	<b>Ampleur du niveau de discussion entre la relève et le cédant</b>	
<b>Variable catégorielle</b>	<b>Deux thèmes et moins</b>	<b>Plus de deux thèmes</b>
<b>Variable continue</b>		
Niveau de tension moyen pour chaque énoncé : Répartition des tâches Rémunération du travail L'organisation des vacances La place de la conjointe sur l'entreprise Le choix des investissements L'organisation journalière du travail	Pour chaque énoncé, il n'y a pas de différence significative entre les deux sous-échantillons	
Degré de difficulté moyen pour chaque énoncé : Garantir la sécurité financière de la retraite	Excepté pour l'énoncé « Équilibrer les heures de travail et de loisirs », il n'y a pas de différence significative entre les deux sous-échantillons.	
<b>Équilibrer les heures de travail et de loisirs</b>	Degré moyen de difficulté pour « Équilibrer les heures de travail et de loisirs » pour les deux catégories	
Discuter avec la fratrie au sujet du transfert	6,048	4,33
Redresser la situation financière de votre entreprise	P<0,01	
Accéder à des tâches de l'entreprise plus stratégiques		
Obtenir la crédibilité pour gé-		
Niveau moyen de pouvoir transféré à la relève	Il n'y a pas de différence significative entre les deux sous-échantillons	

**Annexe 6. Croisement des relèves qui rapportent qu'elles sont plusieurs relèves potentielles et des relèves qui affirment qu'elles ne sont pas plusieurs relèves potentielles avec les répondants qui détiennent une fratrie impliquée dans les avoirs de l'entreprise et les répondants qui détiennent une fratrie qui n'est pas impliquée dans les avoirs de l'entreprise.**

**Plusieurs relèves potentielles \* Division de la fratrie en deux catégories, celle qui détient des parts et celle qui n'en détient pas Crosstabulation**

			Division de la fratrie en deux catégories, celle qui détient des parts et celle qui n'en détient pas		Total
			pas impliquée	fratrie détient des avoirs	
Plusieurs relèves potentielles	oui	Count	13	43	56
		% within Plusieurs relèves potentielles	23,2%	76,8%	100,0%
		% within Division de la fratrie en deux catégories, celle qui détient des parts et celle qui n'en détient pas	20,3%	91,5%	50,5%
		% of Total	11,7%	38,7%	50,5%
	non	Count	51	4	55
		% within Plusieurs relèves potentielles	92,7%	7,3%	100,0%
		% within Division de la fratrie en deux catégories, celle qui détient des parts et celle qui n'en détient pas	79,7%	8,5%	49,5%
		% of Total	45,9%	3,6%	49,5%
Total	Count	64	47	111	
	% within Plusieurs relèves potentielles	57,7%	42,3%	100,0%	
	% within Division de la fratrie en deux catégories, celle qui détient des parts et celle qui n'en détient pas	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	57,7%	42,3%	100,0%	

**Annexe 7. Questionnaire pour l'étude des cas de démarrage.**

**DÉPARTEMENT D'ÉCONOMIE AGROALIMENTAIRE  
ET DES SCIENCES DE LA CONSOMMATION**

**Questionnaire d'enquête**

**ÉTUDE DE L'ÉTABLISSEMENT DE LA RELÈVE AGRICOLE FAMILIALE PAR LE DÉ-  
MARRAGE D'UNE NOUVELLE ENTREPRISE AVEC L'APPUI DE LA PREMIÈRE**

**TRAGET LAVAL  
FACULTÉ DES SCIENCES DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION  
UNIVERSITÉ LAVAL**

**Rapport d'enquête**

Nom de la personne enquêté : \_\_\_\_\_

Tél : \_\_\_\_\_

**1. Numéro d'identification :** \_\_\_\_\_

Pas de réponse \_\_\_\_\_

**Rappeler**

Pas disponible \_\_\_\_\_

**Rappeler**

Date :

Heure :

Date :

Heure :

Date :

Heure :

**2. Refus :** \_\_\_\_\_

**3. Ne réponds pas aux critères de sélection :** \_\_\_\_\_

Nom de l'enquêteur : \_\_\_\_\_

Date de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Durée de l'entrevue : \_\_\_\_\_

Commentaires :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Présentation de la recherche

1. Demandez la personne.
2. Si elle n'est pas disponible, demandez à quel moment vous pouvez la rejoindre

Si la personne est là, présentez-vous et indiquez le but de votre appel en vous inspirant du texte suivant :

Bonjour Monsieur ou Madame, mon nom est \_\_\_\_\_, de l'Université Laval. J'ai été mandaté(e) par le groupe de recherche Traget Laval, pour réaliser une enquête portant sur l'établissement en agriculture par le démarrage d'une nouvelle entreprise avec l'appui de l'entreprise existante des parents. Ce projet est financé par le MAPAQ et il vise à documenter les aspects relationnels et organisationnels du démarrage de l'entreprise en deux temps : le moment où vous avez décidé de démarrer votre propre entreprise et celui de la concrétisation de votre projet.

Est-ce que vous vous reconnaissez dans cette situation?

***Si oui, allez à la section 1 du questionnaire.....***

Pour étudier en profondeur ce sujet, je souhaite réaliser des rencontres en face à face d'une durée moyenne de 45 minutes. La date et l'heure fixées de l'entrevue seront celles qui vous conviennent.

Est-ce que vous acceptez de participer à notre étude ?

**Si la personne refuse, remerciez-la.**

**Si la personne accepte :**

Je tiens à vous souligner que toutes les informations que vous nous fournirez demeureront confidentielles. Nous avons obtenu vos coordonnées par l'entremise du MAPAQ, après avoir reçu l'autorisation de la Commission d'accès à l'information.

**Critères de sélection du répondant dès le premier appel**

Afin de m'assurer que vous correspondez aux personnes que nous désirons interroger, veuillez répondre aux questions suivantes :

- 1—Est-ce que vos parents ou vos beaux-parents possédaient une entreprise agricole au moment de votre démarrage d'entreprise?  
Oui  
Non
  
- 2 —Est-ce que vous avez démarré une nouvelle entreprise agricole en parallèle à l'entreprise agricole de vos parents pour vous établir en agriculture?  
Oui, parent  
Oui, beau-parent  
Non
  
- 3—Est-ce que le démarrage de votre entreprise a bénéficié ou bénéficie de différents appuis de l'entreprise de vos parents ? (que ce soit de nature financière, matérielle, de conseils ou autres)  
Oui  
Non
  
- 4—Indiquez le genre du répondant :  
Homme  
Femme

***Sinon, mettre fin au questionnaire et remercier la personne***

Questions fermées à compléter par le répondant lors de la rencontre

**Section 1**

Pour débiter, je vais vous poser des questions concernant vous et  
votre famille

5—Depuis quand avez-vous démarré votre entreprise (que vous avez pris possession des moyens de production et débiter les activités de production)  
\_\_\_\_\_

6—Quel est votre âge? \_\_\_\_\_

7—Quel est votre état civil :

marié

célibataire jamais marié

célibataire séparé

conjoint de fait

veuf/veuve

8—Avez-vous des enfants

Oui

Non

8.1) si oui combien \_\_\_\_\_

9—Avez-vous des frères et sœurs?

Oui

Non

9.1) Si oui, combien \_\_\_\_\_ frères \_\_\_\_\_ sœurs

**Section 2**

Je vais vous poser quelques questions générales pour mieux connaître  
votre cheminement personnel

10—Quel est le plus haut diplôme que vous avez obtenu?

- |                            |             |   |
|----------------------------|-------------|---|
| Secondaire général :       |             | 1 |
| Secondaire professionnel : | agricole    | 2 |
|                            | autre       | 3 |
| Collégial général :        |             | 4 |
| Collégial technique :      | agricole    | 5 |
|                            | autre       | 6 |
| Universitaire :            | agriculture | 7 |
|                            | autre       | 8 |
| Aucun diplôme :            |             | 9 |

11—À la suite de vos études avez-vous occupé un emploi...

Dans une ferme autre que celle des parents?

- 1. Oui
- 2. Non

Dans l'entreprise agricole de vos parents?

- 1. Oui
- 2. Non

Ailleurs que sur une entreprise agricole?

- 1. Oui
- 2. Non

12—Si oui, est-ce que cette expérience vous a permis de :

D'amasser de l'argent en vue de votre démarrage?	D'acquérir d'autres compétences utiles dans votre métier ?	De vérifier si vous vouliez réellement démarrer votre
12.1)  1. Oui  2. Non	12.2)  1. Oui  2. Non	12.3)  1. Oui  2. Non



**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

13—Parmi les personnes suivantes, quelles sont celles qui vous ont le plus aidé et soutenu dans la préparation de votre démarrage?

Le ou les propriétaires	
Vos parents	
Vos frères ou sœurs	
D'autres membres de la famille	
Vos amis	
Vos confrères agriculteurs	
Votre conjoint	

14—Quel était le statut juridique de votre entreprise au moment du démarrage et quel est-il maintenant?

Statut juridique	Au moment du démarrage	Maintenant
1. Propriétaire unique		
2. Société en nom collectif		
3. Société de personnes		
4. Compagnie		
5. Société et compagnie		

15—À quelle fréquence annuelle participez-vous aux activités des organismes suivants (formation continue):

	0 fois/an	1 à 2 fois/an	3 à 4 fois/an	5 à 6 fois/an	+de 6 fois/an
De l'UPA					
De la FRAQ					
D'un groupe-conseil agricole					
D'un club agro-environnemental					
D'un club d'encadrement technique					
Des colloques ou des conférences					
Des salons ou des expositions agricoles					

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

16—Parmi les personnes que vous avez consultées (deux personnes au maximum), laquelle vous a été la plus utile pour monter votre projet de démarrage?

Premier choix : \_\_\_\_\_

Deuxième choix : \_\_\_\_\_

17—Selon vous, parmi les choix suivants, quel a été le point faible de votre préparation au démarrage de votre nouvelle entreprise (nommez un seul choix) :

Financement

d. Aspect économique

Fiscalité

e. Gestion technico-économique

Aspect juridique

f. Aspect humain

18—Selon vous, parmi les choix suivants, quel a été le point fort de votre préparation au démarrage (nommez un seul choix) :

Financement

d. Aspect économique

Fiscalité

e. Gestion technico-économique

Aspect juridique

f. Aspect humain

19—Questions sur la situation financière de l'entreprise

Item	a) Au démarrage	b) Maintenant (à la fermeture des livres)
1. Dimension de l'entreprise? Valeur marchande de l'entreprise		
2. type de production		
3. Nbre d'unités de production (animaux? Etc.)		
3. Mise de fonds personnels? Économies, don?		Ne s'applique pas
4. Emprunts bancaires?		
5. Emprunts à des individus?		
6. Subventions?		
7. Revenu de l'année? (chiffre d'affaires)		
8. Valeur marchande de l'entreprise des parents au demi-million près?		

20—Quel est le montant total de subvention que vous avez obtenu pour votre démarrage d'entreprise? \_\_\_\_\_

Organismes subventionnaires : \_\_\_\_\_

Ces subventions en capital ont été utilisé pour:

\_\_\_\_\_

**Questions ouvertes posées par l'interviewer**

**Section 3**

Pour continuer, je vais vous poser quelques questions concernant votre décision de démarrer une nouvelle entreprise

21—Est-ce que la reprise de l'entreprise des parents a été une option pour vous de vous établir en agriculture?

Oui à aller à la question 21.1

Non à aller à la question 21.2

21.1 Si oui, quels éléments vous ont conduit à décider de démarrer votre propre entreprise?

Pistes de développement :

- L'événement déclencheur
- Quelles perspectives offrait l'entreprise des parents?
- Les intérêts et les éléments dissuasifs?
- Les perspectives qu'offrait le projet de démarrer une nouvelle entreprise?

Sinon, à quel âge est né votre désir de démarrer une nouvelle entreprise? Que vous offrait le projet de démarrer une nouvelle entreprise plutôt que de joindre l'entreprise familiale?

Pistes de développement :

Les éléments déclencheurs

Les expériences dans l'entreprise familiale (jugées bonnes ou mauvaises)

Quels étaient les attraits de démarrer sa propre entreprise?

Pour quelles raisons, l'entreprise familiale ne vous intéressait pas?

22—Comment s'est concrétisé le projet?

---

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

Supports particuliers des parents au démarrage?  
Comment (financier, entraide, information, collaboration, etc.)?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

23—Est-ce que la vision de l'entreprise-mère ou des parents présentait une compatibilité avec la création de votre nouvelle entreprise?  
Est-ce que des ajustements ont été nécessaires?

24—Répondez par oui ou non, selon vous, est-ce que les éléments suivants font partie des raisons qui ont conduit vous parents à vous soutenir dans le démarrage de votre entreprise:

Optimiser l'utilisation des actifs agricoles de son entreprise	1. Oui	2. Non
Préserver l'unité de la famille	1. Oui	2. Non
Assurer la carrière d'un ou des enfants	1. Oui	2. Non
Se constituer un fonds de retraite	1. Oui	2. Non
Être en contact avec l'agriculture, les responsabilités en moins	1. Oui	2. Non
Des raisons de santé	1. Oui	2. Non

**Section 4**

Je vais maintenant vous poser quelques questions concernant les aspects financiers de votre entreprise

25—Quelles personnes possédaient des parts dans l'entreprise au moment de votre démarrage ainsi que maintenant et dans quelle proportion?

		Avant	Maintenant
Vous _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Votre conjoint _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Père _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Mère _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Fratrie _____	Nb de parts :	_____	_____ en %
Autres _____	Nb de parts :	_____	_____ en %

26—Qu'est-ce que représente pour vous le partage de la propriété de votre entreprise?

Pistes de réflexion.....

**Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux :  
le démarrage et la coexploitation**

Une plus grande implication de vos parents dans les décisions stratégiques de votre entreprise  
 Un partage de la responsabilité financière de l'entreprise  
 Partage proportionnel à l'apport personnel au départ  
 Reconnaissance du travail du conjoint qui accorde du temps à la ferme;

27—Est-ce que le fait de détenir des parts donne un pouvoir de décision dans la gestion de votre entreprise?

Investissement	Si oui, ces investissements se traduisent par (+ d'un choix):	Montant et origine financière	Ces investissements
28 Dans les cinq années qui précèdent le démarrage, est-ce qu'il y a eu des investissements?	27.2) 1- Achat de terre 2- Achat de machinerie et d'équipement 3-Achat de quota 4-Achat d'animaux 5- Achat de bâtiments 6-Drainage ou irrigation 7-Achat maison 0- Autres	27.2)	27.3) étaient principalement dans le but de :
29 Depuis le démarrage de l'entreprise, quels ont été les investissements réalisés?	28.2) 1- Achat de terre 2- Achat de machinerie et d'équipement 3-Achat de quota 4-Achat d'animaux 5-Drainage ou irrigation 6- Achat de bâtiments 7- Achat de maison 8- Rachat de parts	28.2)	28.3) étaient principalement dans le but de :

30—Comment évaluez-vous la situation financière actuelle de l'entreprise?

- Très bonne
- Bonne
- Correcte
- Mauvaise
- Très mauvaise

31—Parmi les choix suivants, quel but correspond le plus à celui poursuivi par votre entreprise actuellement (1 choix)?

- Fournir un financement adéquat
- Obtenir un bon profit
- Préserver une réputation positive auprès des clients
- Assurer sa viabilité à long terme
- Garantir la croissance de l'entreprise

**Section 5**

Je vais maintenant vous poser quelques questions pour mieux connaître l'évolution de votre entreprise depuis le démarrage jusqu'à maintenant

32—Est-ce que votre entreprise partage les mêmes ressources en machineries et équipements que l'entreprise de vos parents?

Oui  
Non

Si oui, qui d'entre vous et le parent de l'entreprise-mère a le dernier mot?

33—Est-ce que votre entreprise partage les mêmes ressources en bâtiments (garage, grange, bureau) que l'entreprise de vos parents?

Inconvénients  
Avantages  
Pouvoir décisionnel

34—Est-ce que vous bénéficiez de conseils de vos parents pour diriger l'entreprise?

De quel ordre?

35—Est-ce qu'il y a des zones sensibles aux fonctionnements des deux entreprises?

Relationnels? Certaines sources de conflits?

Quelles difficultés rencontrées?

36—Est-ce que les deux entreprises partagent la main-d'œuvre disponible? Est-ce que vos parents s'impliquent dans le travail de votre entreprise? Est-ce que vous vous impliquez dans le travail de l'entreprise de vos parents? Est-ce qu'il est question de rémunération? Selon quels critères? Le travail est-il davantage au niveau des tâches de gestion de l'entreprise ou opérationnelle?

37—Selon vous, est-ce que vos parents s'impliquent trop, pas assez ou suffisamment dans votre entreprise? Pourquoi?

38—Combien d'heures/semaine est-ce que votre parent accorde à votre entreprise? \_\_\_\_\_

39—Combien d'heures/semaine travaillez-vous dans l'entreprise?  
\_\_\_\_\_

40—Combien d'heures/semaine travaillez-vous conjointement dans l'entreprise? \_\_\_\_\_

41—Est-ce que vous aimeriez accorder plus d'heures, moins d'heures ou le même nombre d'heures aux activités de votre entreprise?

- a) Plus de temps
- b) Moins de temps
- c) Même temps

42—Est-ce que vous ressentez parfois que vos parents souhaitent exercer un certain contrôle dans votre méthode de gestion de cette tâche?

En accordant une note de 0 à 100 (où 0 est un niveau de dépendance complet et 100 un niveau d'indépendance complet), quel est le niveau d'indépendance de votre entreprise? Et au moment du démarrage?

Est-ce que le niveau d'interdépendance de la nouvelle entreprise à l'entreprise-mère vous inquiète parfois? Pourquoi?

**Section 6**

Je vais maintenant vous poser des questions relativement aux aspects relationnels entre vous et vos parents

46—Depuis votre établissement, évaluez sur une échelle de 1 à 10 si les éléments suivants ont suscité des tensions entre vous et votre parent, où 1 signifie qu'il n'y a eu aucune tension et 10 qu'il y a eu des tensions importantes.

Énoncé	Niveau de tension
Votre pleine autonomie dans la gestion de votre entreprise	2 3 4 5 6 7 8 9 10
<i>Le partage de l'utilisation de la machinerie et des équipements</i>	2 3 4 5 6 7 8 9 10
La place qu'occupe votre conjointe dans l'entreprise	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N.A.
La volonté de votre parent de s'impliquer dans votre entreprise	2 3 4 5 6 7 8 9 10 N.A.
Le choix des investissements	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

47—Actuellement, comment évaluez-vous votre degré de satisfaction dans la relation que vous entretenez avec le parent

- 1) très satisfait
- 2) plutôt satisfait
- 4) plutôt insatisfait
- 5) très insatisfait

48—Diriez-vous que les appuis partagés entre l'entreprise de vos parents et la vôtre ont été pour vous (deux raisons au maximum) :

- Une période qui a permis de resserrer les liens entre vous et le ou les parents
- Une occasion d'acquérir plus d'expérience
- Une période où le ou les parents ont agi à titre de coach, de mentor
- Une occasion de faire vos preuves
- Une période où la relation entre vous et le ou les parent est devenue professionnelle

49—Sur une échelle de 1 à 10, quel degré de difficulté accorderiez-vous aux éléments suivants du mode d'établissement en agriculture par le démarrage



## Analyse comparée de deux modes d'établissement familiaux : le démarrage et la coexploitation

d'une nouvelle entreprise avec l'appui de la première (1 étant ne présentant aucune difficulté et 10 étant le degré de difficulté le plus élevé) :

Énoncé	Aujourd'hui
49.1 Concorder les buts de votre entreprise avec l'entreprise de vos parents	2 3 4 5 6 7 8 9 10
49.2 Équilibrer vos heures de travail sur l'entreprise agricole avec la famille et vos loisirs	2 3 4 5 6 7 8 9 10
49.3 Organiser le partage des ressources matérielles entre les deux entreprises	2 3 4 5 6 7 8 9 10 N.A.
49.4 Redresser la situation financière de votre entreprise	2 3 4 5 6 7 8 9 10
49.5 Obtenir du financement	2 3 4 5 6 7 8 9 10
49.6 Le degré d'implication du parent dans les orientations stratégiques de votre entreprise	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

### Section 7

*Je vais maintenant vous poser quelques questions qui se rapportent à l'avenir de votre entreprise et à celui de l'entreprise de vos parents*

50—Comment est-ce que vos parents voient le développement de leur entreprise d'ici 5 ans?

- a. Elle sera plus grande
  - b. Elle sera plus petite
  - c. Elle se diversifiera
- Elle demeurera telle qu'elle est

51—Comment voyez-vous votre ferme d'ici 5 ans?

- a. Elle sera plus grande
  - b. Elle sera plus petite
  - c. Elle se diversifiera
- Elle demeurera telle qu'elle est

52—Souhaitez-vous intensifier la mise en commun des ressources physiques ou matérielles à la disposition des deux entreprises?

Oui

Non

52.1) Pourquoi?

Sur quels aspects portent les craintes et les sentiments de bon coup!

53—Lorsque vos parents se retireront de l'agriculture, est-ce que leur ferme sera reprise par une relève, vendue ou divisée sous forme d'héritage?

54—Est-ce que vous croyez que le partage des ressources des deux entreprises va diminuer ou s'accroître dans le temps.

55—Êtes-vous satisfait de votre établissement?

Très satisfait, satisfait, insatisfait, très insatisfait

Qu'est-ce qui vous a procuré le plus de satisfaction?

Qu'est-ce qui vous procure le plus d'insatisfaction?

Si votre établissement était à refaire, que feriez-vous différemment?

Y a-t-il des éléments externes qui auraient pu faire la différence (services-conseils, etc.)? Lesquels? Nécessaires à quel moment?

### **Remerciement**

M. (ou Mme) \_\_\_\_\_ je tiens à vous remercier sincèrement d'avoir bien voulu prendre quelques minutes de votre temps pour répondre à mes questions. Je vous souhaite une bonne fin de journée (ou soirée).