



CENTRE DE RÉFÉRENCE  
EN AGRICULTURE ET  
AGROALIMENTAIRE  
DU QUÉBEC  
**CRAAQ**  
Une initiative du Comité  
établissement et retrait  
de l'agriculture

# Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec

## Section *Aspect humain et organisationnel*

**Avril 2004**

---

Note : Le présent document est tiré du Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec publié en avril 2004 par le Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec.

Pour consulter le  
[Portrait de l'établissement et du retrait de l'agriculture au Québec](#)

## Aspect humain et organisationnel

Au-delà de la machinerie, des animaux, de la terre et des bâtiments, au-delà de l'actif et des dettes, une entreprise agricole est surtout le reflet des êtres humains qui s'en occupent. Ce sont eux qui en font une entreprise prospère ou non. C'est également sur les êtres humains que repose la réussite de la transmission de la ferme à la génération suivante.

***Il est important de miser sur la performance humaine et organisationnelle des entreprises agricoles de demain.***

Même si a priori l'aspect économique semble être la cause de près de la moitié des transferts qui se sont soldés par un échec (Parent, Jean et Simard, 2000), en investiguant plus loin, les chercheurs ont observé que derrière cette réalité, se cache le plus souvent une dynamique relationnelle problématique entre celui qui entend transférer et celui qui souhaite reprendre. Nous pouvons avancer que même dans des conditions économiques favorables, il peut arriver que l'établissement de la relève se fasse difficilement, voire qu'il échoue pour des raisons qui ne sont pas économiques, mais plutôt humaines (Tondreau, Parent et Perrier, 2002).

Cette section traite de l'entreprise familiale agricole et de l'ensemble des facteurs humains et des relations entre le système famille-individu-entreprise. Elle traite également des facteurs organisationnels, c'est-à-dire tout ce qui a trait à la structure de direction de l'entreprise et ses modifications. Finalement elle aborde le thème de la détresse psychologique et de la planification.

### Causes de l'échec de l'établissement

***De tous les facteurs caractérisant les situations d'insuccès à l'établissement, 75 % touchent les aspects humains et organisationnels de l'entreprise agricole, le reste des facteurs concernent les aspects financiers et externes à l'entreprise.***

Parent, Jean et Simard (2000) ont tenté d'identifier les causes menant à l'échec de l'établissement de la relève en agriculture au Québec. Pour ce faire, ils ont interrogé 65 candidats, dont 25 jeunes qui n'ont pu réaliser leur projet d'établissement, et 40 candidats qui ont réussi à s'établir sur la ferme familiale mais qui ont par la suite abandonné après moins de 6 ans d'entreprise.

La recherche démontre que cinq des sept principales causes d'abandons (insuccès) sont liées aux relations humaines ainsi qu'aux personnes impliquées :

- une vision ou orientation divergente de l'avenir de la ferme entre les partenaires du transfert. Sur tous les cas d'abandon du projet d'établissement, 40 % avaient des conflits quant à l'orientation de la ferme. Des orientations trop divergentes réduisent les possibilités de transfert en plus d'être propices au développement des situations conflictuelles (le progressisme de la relève heurte les habitudes établies de longue date, les manières de faire ancrées profondément et la conception du devenir de la ferme du propriétaire de la ferme);
- la méfiance du prédécesseur envers le successeur;
- une communication difficile entre les groupes ou les individus impliqués;
- la vision aliénante du métier d'agriculteur transmise par le père et acceptée par les enfants;
- la difficulté du prédécesseur à déléguer ou à partager les responsabilités stratégiques, particulièrement caractérisé par une relation de contrôle plutôt qu'une relation de confiance;
- le manque de formation et de préparation de la relève;
- l'absence de gestion ou une gestion déficiente (achats inconsidérés, stratégies de réorientation qui ont mal tourné, difficulté à prévoir, etc.).

D'autres facteurs, de moyenne importance, nuisent également à la transmission réussie et durable de la ferme familiale :

- l'appréhension du prédécesseur face à l'avenir (insécurité financière ou psychologique);
- l'habitude du prédécesseur d'émettre des informations contradictoires lors de la communication;
- la méconnaissance des réseaux ou des ressources où puiser des conseils;
- une entreprise peu modernisée au moment du transfert;
- une faible motivation de la relève à reprendre la ferme familiale;
- le fait que la personne intéressée à prendre la relève soit une fille au lieu d'un garçon.

D'autres facteurs qui touchent la relève ont été également observés, le cédant (parent), la famille ou la structure d'entreprise :

- **la relève** : pas de support moral du conjoint, le rang familial, peu ou pas d'expérience en dehors de la ferme familiale, aucune mise de fonds, appréhension du travail versus qualité de vie, statut civil (homme célibataire), opportunités de travail ailleurs, ...
- **le cédant** : trop jeune, bonne santé, identité fondu dans la ferme (« *Ma ferme, c'est moi* »), aucun ou peu d'intérêt en dehors de la ferme, exigences financières élevées, peu ou pas impliqué dans le milieu, méfiance envers des conseils externes, évènement clé (divorce), ...
- **la famille** : conflits familiaux traversant l'entreprise, écart d'âge, valeurs divergentes, trop d'enfants intéressés, mésententes parents-conjoints, structure de gestion unilatérale, ...

Le succès ou l'insuccès d'un établissement n'est pas lié à un évènement ou un facteur. Une analyse en profondeur permet de dégager le fait qu'il y a souvent plus d'un facteur en cause; il y a un enchevêtrement de facteurs dont certains sont plus décisifs que d'autres, qu'ils soient personnels, familiaux, d'entreprise ou externes (Parent, Jean et Simard, 2000).

L'aspect humain et organisationnel possède-t-il vraiment un poids déterminant lors du transfert de la ferme familiale ? Selon le constat d'une étude de Tondreau, Parent et Perrier (2002), « l'accent mis sur les aspects économiques liés au transfert de ferme occulte l'importance que prennent les relations humaines dans tout le processus visant la réussite de la transmission du patrimoine agricole ». En effet, de tous les facteurs caractérisant les situations d'insuccès à l'établissement identifiés par Parent, Jean et Simard (2000), 75 % touchent les aspects humains et organisationnels de l'entreprise agricole; le reste des facteurs concerne les aspects financiers et externes à l'entreprise (entreprise à faible potentiel de revenu, en difficulté financière ou peu modernisée, secteur non traditionnel, réseaux conseils, conjoncture, lois, règlement, incertitude politique et refus de financement).

## Entreprise familiale agricole

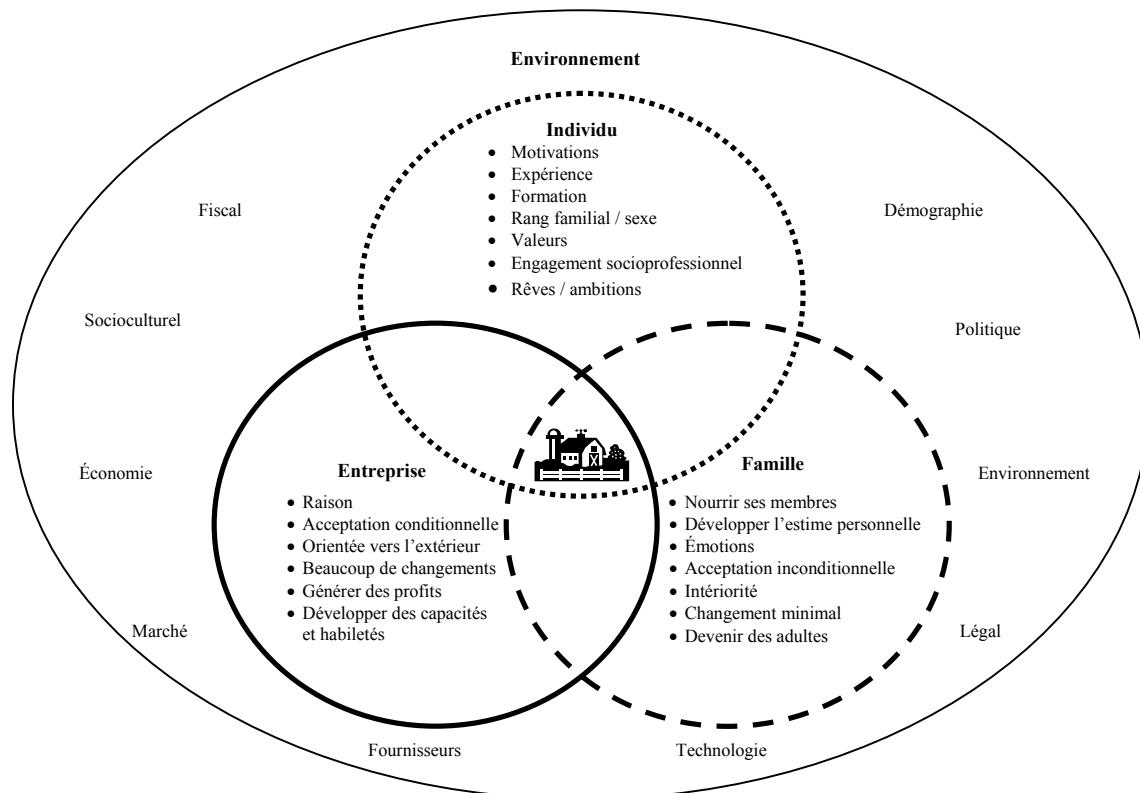
Selon le profil de la relève agricole du MAPAQ (2000), la répartition actuelle des propriétaires laisse présager qu'un nombre important d'entreprises changeront de main d'ici les 10 prochaines années. En considérant que plus de 90 % des entreprises agricoles sont familiales, la majorité de ces changements de direction s'effectueront dans un contexte familial où se côtoient des relations affectives, d'affaires et de négociations. Ces changements importants demanderont aux familles de se doter d'outils et de mécanismes de communication qui permettront d'éviter l'éclatement de la famille et de l'entreprise en cours de transfert ou à la suite d'un établissement.

**Le système d'entreprise familiale est un système complexe, car l'entreprise familiale évolue dans une zone d'activité et de décision qui a à la fois un impact sur la famille et sur l'entreprise.**

**Elle amène une dimension émotive qui implique de nombreuses relations parfois difficiles à gérer**

Le système d'entreprise familiale est un système complexe, car l'entreprise familiale évolue dans une zone d'activité et de décision qui a à la fois un impact sur la famille et sur l'entreprise (Gauvreau et Jourdain 2002). L'individu, la famille et l'entreprise possèdent chacun leur propre système et interagissent dans un environnement évolutif. La ferme familiale est le chevauchement de ces trois systèmes. Afin de bien saisir la complexité de l'entreprise familiale, il faut comprendre la spécificité de chacun des systèmes (figure 6).

*Figure 6. Illustration de la spécificité des systèmes*



Adapté de Gauvreau et Jourdain (2002), CCGEA (1997), Lorrain (2002)

La famille est un système dont le but premier est de nourrir ses membres, de développer leur estime de soi et de partager les valeurs, tandis que le principal but du système entreprise est de réaliser un profit (CCGEA, 1997). L'entreprise familiale essaie donc de concilier à la fois le succès économique et l'harmonie familiale (Churchill et Hatten, 1987), des objectifs parfois difficilement compatibles pour les gestionnaires d'entreprise.

Dans une entreprise familiale, les relations d'affaires et les relations émotives et familiales sont difficilement dissociables. Les propos de jeunes producteurs agricoles de la relève et de leurs pères reflètent bien la charge affective dans la gestion de la ferme.

Fils : « *Mon père, c'était mon héros. Pour faire ma place, il a fallu que je travaille fort.* »

Fils : « *Quand il me donnait des ordres, j'avais l'impression d'avoir douze ans.* »

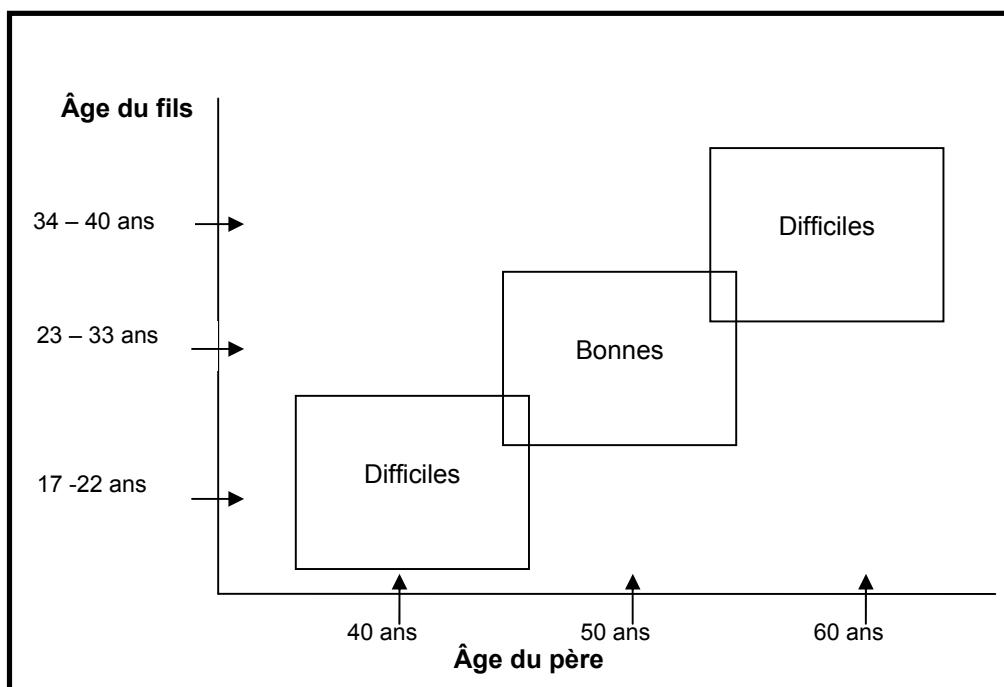
Père : « *Quand Stéphane a un nouveau projet qui va nécessiter des investissements, il m'arrive d'avoir peur et je le dis. Mon père à moi réagissait de la même manière. Il trouvait que j'achetais trop.* »

Le Coopérateur agricole, septembre 2003

Le fait que la famille soit indissociable de l'entreprise apporte différents inconvénients : la frontière famille/entreprise est difficile à établir, les problèmes familiaux se répercutent sur le climat de l'entreprise et vice versa, il peut y avoir de la tolérance pour certains membres de la famille moins compétents ou des traitements de faveur et, enfin, la très grande connaissance des faiblesses de chacun permet de frapper là où le bât blesse. L'entreprise familiale a aussi des avantages : les valeurs véhiculées par les membres de la famille contribuent au degré d'engagement des autres employés, plus de persistance durant les périodes difficiles, rapidité du processus de décision, grande flexibilité et adaptabilité de l'entreprise, etc. (Lorrain, 2002). En agriculture, la proximité du domicile de la famille et de l'entreprise (ferme) favorise des contacts fréquents et étroits (Émond-Péloquin, 1992) et rend encore plus difficile la distinction de la frontière famille/entreprise.

Pour que l'entreprise familiale puisse prospérer, il faut de bonnes relations et une communication ouverte entre les différents acteurs de l'entreprise. Il faut éviter les conflits au sein de celle-ci; les relations entre les membres de la famille deviennent donc primordiales. Cependant, le maintien de bonnes relations est plus problématique à certaines périodes de développement de l'entreprise familiale. La figure 7 illustre la qualité des relations pères-fils, qui sont souvent les principaux acteurs du transfert de l'entreprise.

*Figure 7. La qualité des relations père-fils selon leur âge*



Source : Perreault, 1992

On retrouve donc un plus grand nombre de conflits, notamment lorsque la relève, dans la vingtaine, ambitieuse et pleine de rêves, se heurte au prédécesseur dans la quarantaine qui cherche à consolider ses acquis. Cette période de conflits coïncide avec une étape charnière où la relève s'intègre graduellement à la gestion de la ferme et où le propriétaire doit céder petit à petit le pouvoir décisionnel. Si la relève n'a pas pris le contrôle complet de la ferme lorsqu'elle approche de la quarantaine, une deuxième phase est identifiée comme problématique, car la frustration s'installe de part et d'autre. Entre ces deux périodes conflictuelles, il y a une période harmonieuse durant laquelle la relève et le père travailleront ensemble (CCGEA, 1997).

La relation père-fils (cédant-relève) a été identifiée comme un facteur lourd dans la réalisation d'un projet d'établissement. Dans les cas d'établissement non réalisés étudiés par Parent, Jean et Simard, (2000), dans 55 % des cas, les relations entre le cédant et la relève étaient qualifiées d'inexistantes à très mauvaises. Derrière ces relations tendues se cache souvent une dynamique de « contrôle/confiance » entre le propriétaire de ferme et sa relève. On peut anticiper que, derrière les formes de contrôle du propriétaire dans la relation avec sa relève, se cachent des inquiétudes face à l'avenir (Parent, Jean et Simard, 2000). On ne peut parler de relations père-fils sans parler du triangle relationnel « père → mère ← fils ». Souvent, lorsque les relations sont difficiles entre le père et le fils, la mère se retrouve prise en « sandwich » entre les deux. Dans un désir de préserver l'harmonie familiale, ce rôle d'intermédiaire est très difficile émotionnellement pour la mère.

La nature même de l'entreprise familiale amène une dimension émotive qui implique de nombreuses relations parfois difficiles à gérer. Est-il légitime de se demander s'il ne vaudrait pas mieux bien dissocier l'entreprise de la famille pour la pérennité de deux systèmes ? Parent, Jean et Simard (2000) prétendent que dissocier l'entreprise de la famille n'est pas la formule type des entreprises familiales qui ont connu le succès du transfert de ferme. Les études sur le sujet relèvent plutôt que celles qui ont réussi une transmission relativement harmonieuse de la ferme familiale sont celles qui ont pu naviguer dans le paradoxe suivant : conjuguer et transmettre les valeurs qui relèvent de la famille (gratuité, solidarité, attachement au patrimoine, mode de vie intéressant) avec les valeurs et les stratégies propres à l'économie de marché (développement d'une entreprise performante, modernisation et adoption de nouvelles technologies, pratique de gestion, entre autres).

Il est impératif pour le succès d'un établissement que les intervenants auprès d'une entreprise agricole familiale tiennent compte des spécificités des différents systèmes (individu-famille-entreprise) et comprennent les interactions entre ceux-ci.

### Processus de transfert

***Le processus de transfert devrait s'effectuer sur une période de 10 à 15 ans et faire l'objet d'une sérieuse planification, car des changements et ajustements se produiront au niveau humain, au niveau financier, au niveau de la propriété ainsi qu'au niveau des risques.***

Le processus de transfert met en scène le cheminement du ou des héritiers vers la direction de l'entreprise ainsi que le retrait des parents-propriétaires ou dirigeants. Le processus de transfert est composé d'une série d'étapes et d'évènements gérés par une dynamique familiale. Lors de ce processus, des changements et ajustements se produiront au niveau humain, au niveau financier, au niveau de la propriété ainsi qu'au niveau des risques (Gauvreau et Jourdain, 2002).

Le transfert est un processus qui s'échelonne dans le temps et où s'engage la transmission des actifs de l'entreprise, des connaissances et compétences et surtout du pouvoir décisionnel d'une génération à une autre. Le cycle du renouvellement de l'entreprise agricole passe par une série d'étapes, chacune représentant un défi pour celui et celle qui entend transférer sa ferme. Ces étapes sont décrites au tableau 29.

Tableau 29. Le processus de transfert de la direction

L'incubation ➡	Le choix de la relève ➡	Le règne conjoint ➡	Le retrait (ou désengagement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tous les évènements vécus dès les premières années de l'enfance jusqu'à l'insertion à temps complet dans l'entreprise.</li> <li>Création de l'identité de la relève.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amorce et concrétisation du choix de la relève.</li> <li>Engagement formel et réciproque de chacun des partenaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présence simultanée du cédant et de la relève dans l'entreprise.</li> <li>Initiation, intensification, complémentation du processus de transfert de direction.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Départ du cédant.</li> <li>Fin du transfert de direction.</li> <li>Retraite normale – maladie – décès.</li> </ul>

Adapté de Hugron, 1991

La plupart des intervenants s'entendent pour dire que le processus de transfert devrait s'effectuer sur une période de 10 à 15 ans et faire l'objet d'une sérieuse planification. Certains auteurs sont même d'avis que la relève devrait déjà planifier le transfert à l'autre génération dès qu'elle s'établit. Les différentes étapes par lesquelles la relève et le cédant devront passer pour transférer la ferme ainsi que les principaux défis liés à chacune des étapes sont décrites ci-dessous.

### ***Incubation***

Le goût de devenir agriculteur repose sur un apprentissage précoce du métier, sur l'anticipation d'une possibilité de s'établir un jour et sur la capacité de se projeter dans l'avenir en se voyant comme agriculteur. L'identification au métier d'agriculteur prendrait forme autour de ces trois éléments (Parent, Jean et Simard, 2000).

Cependant, Parent, Jean et Simard (2000) remarquent que ce n'est pas le fait de commencer tôt à travailler sur la ferme, ni la nature des tâches effectuées qui créent un intérêt pour le métier d'agriculteur, mais plutôt la manière dont est vécu au quotidien le travail sur la ferme. Ainsi, on peut anticiper que la motivation à s'établir sera moins grande chez une personne si cette dernière a vécu le travail sur la ferme comme une corvée. De plus, il semble s'établir un lien entre une perception négative des travaux de la ferme lors de l'enfance et de l'adolescence et l'élaboration tardive du projet d'établissement.

D'autre part, on sait que plus un propriétaire de ferme tarde à identifier une relève, plus grands sont les risques qu'il ne puisse la trouver. De plus, l'identification de la relève a un effet bénéfique sur la motivation de cette relève et pour l'entreprise.

### ***Choix de la relève (engagement)***

Comme il a été dit à la section précédente, le choix de la relève pose souvent problème et met en lumière toute la complexité du système familial. Le choix doit donc avoir été réfléchi de la part des propriétaires et de la part de la relève.

Lors de cette étape, il est important que le « timing » soit bon pour les deux parties (cédant et relève), c'est-à-dire que les deux parties soient prêtes à franchir cette étape et à jeter les bases d'un partenariat. Compte tenu des incitatifs financiers (subventions diverses), un premier 20 % des parts de l'entreprise est souvent octroyé à la relève à ce moment.

### ***Règne conjoint***

Cette étape est cruciale dans le processus de transfert (Gauvreau et Jourdain, 2002). C'est la phase où la relève s'intègre graduellement à la gestion de la ferme et où le propriétaire doit céder petit à petit le pouvoir décisionnel. Les prédécesseurs et les successeurs doivent donc travailler en collaboration.

À ce sujet, Tondreau, Parent et Perrier (2002) ont procédé à une enquête de terrain auprès de 114 propriétaires de ferme et de 114 jeunes de la relève déjà impliqués sur la ferme, c'est-à-dire possédant un minimum de 20 % des parts de l'entreprise.

L'enquête a, entre autres, mesuré le niveau d'intégration de la relève dans les tâches de la ferme. Sur un ensemble de 13 tâches, allant de la régie des champs aux décisions concernant les investissements, 44 % des propriétaires de ferme et leur relève ne s'entendent pas sur qui a la responsabilité de telle ou telle tâche sur la ferme, ce qui représente un taux relativement élevé de désaccord. Des tensions entre les partenaires de la ferme sont probablement à prévoir dans de tels cas, et peut-être même des ruptures (Parent, Perrier et Tondreau, 2002).

L'enquête a aussi permis de constater qu'il y a un blocage dans l'acquisition des actions par la relève. Tel que mentionné ci-dessus, la relève reçoit souvent 20 % des parts de l'entreprise à l'étape du choix du successeur pour des raisons financières. Cependant, avant qu'une autre tranche soit cédée, il peut s'écouler une période de temps relativement longue qui peut décourager une partie de la relève comme l'illustre le témoignage suivant.

*«J'étais copropriétaire... toujours à 20 %. Ça n'a jamais augmenté, ça a bloqué là. (...) Moi, je lui ai demandé, puis il n'a jamais voulu, il ne voulait pas vendre (...) parce que lui, le grand-père, lui a vendu quand il avait 65 ans. Pour lui, il s'en irait encore à cet âge-là.»*

*Parent, Jean et Simard, 2000*

L'enquête permet de constater que les propriétaires de ferme s'attribuent plus souvent la responsabilité des tâches dites stratégiques pour l'entreprise, comme les décisions d'investissement. La relève est plutôt confinée dans des tâches, certes importantes, comme la régie du troupeau ou la régie des champs, mais dont les niveaux de responsabilité et de pouvoir sont beaucoup moins élevés. L'intégration de la relève dans les décisions décroît donc à mesure qu'augmente l'importance des décisions, et ce, au profit des propriétaires de ferme. Ces situations peuvent mener aisément à des tensions importantes entre les partenaires dans le transfert de ferme.

En somme, il semble qu'il soit difficile pour les propriétaires de ferme de déléguer leur pouvoir. Un bon nombre de cas d'abandon de projet d'établissement peuvent être imputés à ce phénomène. Comme le souligne Jacques Jouvenot (tiré de Parent, Jean et Simard, 2002), « *La transmission apparaît donc comme un processus réciproque où les choix du fils – prendre le pouvoir le plus tôt possible dans sa vie professionnelle – se heurtent et influent nécessairement sur les stratégies du père – rester maître chez lui le plus longtemps possible* ».

#### **Désengagement - retrait**

Même lorsque la transmission du pouvoir et des actifs est réussie, cela ne veut pas dire que la partie est gagnée, que le processus de transfert est un succès. D'après une étude sur les facteurs de réussite et d'échec de l'établissement en agriculture au Québec, on constate que plus d'un jeune sur quatre s'est retiré de l'activité agricole dans les 6 ans qui ont suivi l'établissement et que près de 40 % ont connu une détérioration de leur situation financière depuis leur entrée dans l'agriculture. Le tout semble se jouer dans les premières années suivant l'établissement; 72 % des répondants de l'étude de Parent, Jean et Simard (2000) avaient abandonné leur projet d'établissement à l'intérieur d'une période de 2 ans, 12 % entre 3 et 4 ans et 16 % après 6 ans ou plus.

Au moment même où la ferme est devenue une « entreprise » dans le langage même des agriculteurs, il faut se demander si ce qui se passe dans l'univers des PME n'est pas en train de pénétrer le secteur agricole. Or, dans ce cas, on considère normal que 80 % des faillites commerciales surviennent chez les entreprises ayant moins de 5 ans et que 70 % des entreprises familiales ne passent pas le cap de la deuxième génération et 90 %, celui de la troisième génération (Perreault, 1992). Toutefois, compte tenu des caractéristiques propres aux entreprises agricoles, mode de vie tout autant qu'activité économique, les fermes familiales se transmettent d'une génération à l'autre cinq fois plus souvent que des entreprises familiales d'autres types.

## Questions à discuter

Les conseillers des Centres régionaux d'établissement en agriculture (CREA) ont observé que certaines questions sont plus difficiles à aborder que d'autres entre les membres de la famille lors du processus de transfert. Pourtant, lorsque ces sujets plus «problématiques» n'ont pas été discutés ou réglés, cela peut occasionner un frein important à l'établissement de la relève et au retrait des parents ou prédecesseurs. Voici une liste non exhaustive des sujets difficiles à aborder par les partenaires du transfert (CRÉA Bas-Saint-Laurent et CRÉA Chaudière-Appalaches, 1997).

**Différentes questions relatives au transfert doivent avoir été discutées et réglées, sinon le projet peut être freiné sérieusement, voire compromis.**

**Mot «transfert» (espérance que les choses se fassent toutes seules)** : CAR la relève est gênée d'aborder le sujet : «Je l'ai toujours dit, ils le savent» ET les parents ont peur de la réponse de la relève. Plusieurs parents disent : « Je ne sais pas si mon enfant est vraiment intéressé».

**Mot « retraite»** : «Partir, c'est mourir un peu». Personne n'aime penser à sa retraite, à son décès surtout lorsqu'on a tout donné à son entreprise (Perreault, 1992). Pour les agriculteurs, la retraite signifie davantage continuer à travailler sur la ferme, responsabilité en moins (Parent, Jean et Simard, 2000).

**Lieu d'habitation des parents après le transfert** : En agriculture, il est nécessaire d'habiter à proximité de la ferme. La maison familiale est une question délicate. Les parents, déménageront-ils ? La relève veut-elle la maison ? Demeureront-ils côté à côté? La relève se sentira-t-elle observée ou sécurisée si les parents habitent près de la ferme ?

**Place des parents après le transfert** : Plusieurs parents craignent de ne plus se sentir chez eux sur la ferme. Si les parents prennent trop de place, la relève peut ne pas avoir la sienne. D'un autre côté, l'accompagnement parental à la suite de l'établissement apparaît comme une condition incontournable pour sa réussite (Parent, Jean et Simard, 2000). Si la relève compte sur les parents et que ceux-ci ne souhaitent pas s'impliquer, cela peut entraîner un problème de main-d'œuvre. D'un autre côté, si la relève désire voir ses parents le plus loin possible et que ceux-ci « s'accrochent » à l'entreprise, cela peut occasionner des conflits.

**Enfant non-acquéreurs** : Dans les fermes familiales, chaque enfant retire certains avantages et développe certaines habitudes qui ont toujours été lorsque l'entreprise appartenait à leurs parents. L'arrivée d'une nouvelle relève change certaines règles, la ferme devient alors un lieu où évoluera la famille de la relève (conjoint, enfants). Pour les enfants non-acquéreurs, la ferme est encore associée à celle de leur enfance. La relève peut craindre de devoir recevoir les frères et les sœurs comme s'ils étaient encore chez eux.

**Équité avec le reste de la famille** : L'équité envers tous les enfants peut constituer un sujet très préoccupant pour les propriétaires qui souhaitent conserver une harmonie familiale. Les enfants non-acquéreurs peuvent avoir l'impression que la relève a reçu un gros cadeau en achetant la ferme. Ils peuvent vouloir leur héritage eux aussi. Les parents craignent d'être injustes envers les autres enfants. Peu importe ce que font les parents, les enfants peuvent se sentir lésés.

**Prix de vente** : Les parents font face à un dilemme difficile, d'une part le problème du coût élevé de la ferme familiale pour le jeune qui prend la relève et, d'autre part, l'obligation d'équité des parents non seulement envers les autres membres de la fratrie, mais également envers leur propre projet de retraite. Pour ces deux raisons, les parents ne peuvent pas nécessairement faire don de la ferme ou vendre à rabais à sa relève (Parent, Jean et Simard, 2000).

Lorsque le cédant fait un don partiel de la ferme à celui qui prend la relève, ceci commande à la relève une obligation partielle d'assurer à celui qui la transmet les revenus nécessaires pour pouvoir maintenir une certaine qualité de vie. Lorsque la notion de don disparaît, l'obligation s'éteint également (Parent, Jean et Simard, 2000).

Cependant, de nombreux agriculteurs préfèrent faire un don partiel de la ferme plutôt que de la démanteler. Une ferme représente une vie d'efforts et un patrimoine familial très important; un démantèlement de l'entreprise équivaut à ne pas prendre en compte certaines dimensions comme la tradition familiale et le respect du patrimoine.

**Place du gendre ou de la bru :** Le soutien du conjoint est un facteur facilitant le processus pour la relève. Une mésentente entre les conjoints de la relève et les parents peuvent nuire au processus de transfert (Parent, Jean et Simard 2000).

Souvent, la bru sera très mal perçue par les parents qui auront peur qu'elle « parte » avec la ferme. Cela peut retarder le moment du transfert (Parent, Jean et Simard, 2000). Pour leur part, les gendres de la relève auraient un tout autre accueil. Il semble que la présence d'un homme (conjoint) au côté de leur fille ait un effet sécurisant et rassurant pour les parents (St-Cyr, Richer et Dupuis, 1998).

Pour certains jeunes c'est l'instabilité affective, le fait de ne pas avoir de conjoint qui les ont fait abandonner. S'établir c'est aussi un projet de vie, un projet familial, et cela même si le conjoint ne travaille pas directement sur la ferme (Parent, Jean et Simard, 2000).

**Définitions de valeurs intergénérationnelles :** Les valeurs changent avec le temps et créent des différences entre les générations. Selon Parent, Jean et Simard (2000), aujourd'hui, pour la nouvelle génération, la qualité de vie devient plus importante que pour la génération précédente où la valeur d'un homme se mesurait davantage à son travail. Le témoignage suivant illustre ce fait.

*« (...), travailler pour son père signifiait toujours dire oui. À 17 ans, pendant que mes chums sortaient avec leurs blondes, je posais des stores chez les clients, que cela me plaise ou non. Aujourd'hui, ça a bien changé. Même si je suis le patron, si je demande à mon fils quelque chose qui lui déplaît, j'en entends parler sur-le-champ ! »*

Perreault, 1992

La crainte d'une mauvaise qualité de vie peut amener certains jeunes à abandonner l'agriculture. Parent, Jean et Simard (2000) ont observé que la trajectoire d'abandon pour la recherche d'une meilleure qualité de vie par une réorientation de carrière est sans doute nouvelle et révèle un changement de mentalité dans le milieu agricole.

Si ces différentes questions n'ont pas été discutées et réglées, elles peuvent freiner sérieusement, voire compromettre le projet de transfert de l'entreprise agricole. Pour que les solutions se trouvent, les préoccupations, intérêts et enjeux doivent se dirent. La relève dont l'établissement s'est soldé par un échec est d'avis qu'il faut « mettre les cartes sur table » dès le départ. C'est-à-dire oser transgresser les tabous concernant la santé financière de la ferme, le désir motivant le transfert et les diverses modalités à prévoir comme le lieu d'habitation des parents et de la relève. Ces clarifications assureront l'émergence d'un climat sain et d'une communication ouverte entre les partenaires du processus de transfert (Parent, Jean et Simard, 2000).

Justement, Tondreau, Parent et Perrier (2002) ont étudié le degré de communication entre les partenaires dans le processus de transfert de ferme. Pour ce faire, ils ont posé une série de questions portant sur le même sujet à 114 couples de propriétaire-relève (tableau 30).

Tableau 30. Étude sur le degré de communication entre propriétaire et relève - Questions - réponses

Thème	Questions	Réponses
<b>Moment du transfert</b>	<b>Question pour la relève</b> Dans combien de temps croyez-vous que le propriétaire de la ferme va vous transmettre tous les actifs et tous les pouvoirs de la ferme ?	• Dans 44 % des cas, les jeunes de la relève sous-estiment le temps avant que se réalise le transfert complet de la ferme. Ainsi, plusieurs jeunes de la relève affirment que le propriétaire leur cédera la ferme dans 5 ans et moins alors que les propriétaires affirment plutôt que cela se fera beaucoup plus tard.
	<b>Question pour le propriétaire</b> Dans combien de temps pensez-vous transmettre tous les actifs et les pouvoirs à la relève ?	
<b>Préparation</b>	<b>Question pour la relève</b> Avez-vous monté un dossier d'établissement ? Le propriétaire de la ferme a-t-il monté un dossier de transfert ? Oui ou non.	<ul style="list-style-type: none"> <li>41 % des jeunes de la relève ont quant à eux donné une mauvaise réponse par rapport aux démarches du propriétaire de ferme.</li> <li>34 % des propriétaires ont affirmé que leur relève n'avait pas monté de dossier d'établissement alors que la relève avait effectivement monté un dossier d'établissement.</li> </ul>
	<b>Question pour le propriétaire</b> Votre relève a-t-elle monté un dossier d'établissement ? Avez-vous monté un dossier de transfert ? Oui ou non	
<b>Vision du développement</b>	<b>Question pour la relève</b> <b>Question pour le propriétaire</b> Comment voyez-vous le développement de la ferme dans les dix prochaines années : sera-t-elle pareille ou prendra-t-elle de l'expansion ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>20 % de la relève et des propriétaires ont une vision opposée quant au développement de la ferme dans les prochaines années.</li> </ul>

Source : Tondreau, Parent et Perrier, 2002

Encore aujourd'hui, certains sujets sont difficiles à aborder et la communication reste un obstacle important lors du processus d'établissement et de retrait des cédants.

### Passage à la cogestion

***Idéalement, les entreprises devraient adopter très tôt une culture d'entreprise plus participative où tous auront, entre autres, à contribuer au processus de décision. La culture participative est plus favorable au développement de la relève et à son épanouissement.***

Que ce soit lors d'une fusion d'entreprise, un regroupement ou lors de l'intégration de la relève ou des employés à la gestion de l'entreprise, nous avons tendance à parler de cogestion. Mais cogérer, c'est plus qu'être assis autour d'une même table ou détenir des parts dans l'entreprise. En fait, le passage à une véritable cogestion doit d'abord passer par une profonde modification de la culture organisationnelle de l'entreprise.

Tout comme chaque famille a sa culture familiale, l'entreprise a sa culture organisationnelle. La culture organisationnelle change avec le temps et dépend du style de leadership, de la division du travail, du processus de prise de décisions, de la circulation de l'information, du partage du pouvoir, des règlements des conflits et de la fixation des règles. Le type de culture qu'adoptera une entreprise agricole n'est pas associé à son statut juridique ni à la grosseur de l'entreprise. Par exemple, une petite entreprise à propriétaire unique pourrait adopter une culture d'entreprise dite participative. Bien que le changement de culture peut être « encouragé » par certains facteurs extérieurs (taille croissante des entreprises, volonté de la relève d'être partie prenante aux décisions, popularité grandissante du transfert progressif, etc.), le changement de culture organisationnelle des entreprises, pour être opérant, doit être initié de « l'intérieur », c'est-à-dire par les membres de l'entreprise eux-mêmes.

La culture d'entreprise traditionnellement rencontrée dans les entreprises agricoles est la culture patriarcale (ou matriarcale). La culture patriarcale est en fait une transposition de la culture familiale où le père est le chef de famille qui prend toutes les décisions. Idéalement, les entreprises devraient adopter très tôt une culture d'entreprise plus participative où tous auront, entre autres, à contribuer au processus de décision. La culture participative amène graduellement les partenaires à adopter des relations orientées davantage vers la confiance, le respect, l'écoute et le « lâcher prise », et où la communication devient la clé du fonctionnement. Le tableau 31 illustre la différence entre ces deux types de culture.

*Tableau 31. Différence entre la culture patriarcale et participative*

Aspects affectés par le changement	Culture patriarcale	Culture participative
Règles	Le patron définit les règles, lesquelles peuvent changer selon son humeur et son inspiration.	Les règles font l'objet d'une négociation entre les membres du groupe.
Division du travail	La division du travail est verticale : supérieur / subordonnés.	La division du travail priviliege la polyvalence des individus. Cette division favorise l'autonomie et amène chacun à prendre ses responsabilités.
Prise des décisions	Le patron est la figure centrale : « Une personne, un décideur ».	Tous participent à la prise des décisions. Ceci évite la distorsion de l'information, libère l'énergie créatrice des membres et diminue les difficultés et la résistance lors de la mise en œuvre des décisions.
Circulation de l'information	L'information a tendance à rester centralisée ou à circuler de façon aléatoire et arbitraire.	L'information circule librement et est facilement accessible à tous.
Partage du pouvoir	Le pouvoir demeure aux mains du patron et s'appuie sur sa compétence technique, son expérience et son charisme.	Le pouvoir se divise entre les membres de l'équipe selon les habiletés et les compétences de chacun.
Règlement des conflits	Le fondateur arbitre les conflits, qui ne sont reconnus que s'il admet qu'ils existent.	Les conflits se règlent par consensus.
Principaux défis	L'adaptabilité et la flexibilité représentent les principaux défis.	L'implication, l'engagement et la motivation des membres de l'équipe constituent les principaux défis.

Source : Pearson, 2003

Lors d'un transfert d'entreprise agricole, la culture participative est plus favorable au développement de la relève et à son épanouissement. Tandis que la culture patriarcale est souvent un frein à l'apprentissage et à l'autodétermination; plus encore, la relève apprendra plus difficilement à naviguer seule (Perreault, 1992). L'adoption d'une culture participative est également essentielle lorsqu'il y a plus d'une relève qui s'établit. Le témoignage suivant révèle l'importance de bien développer une culture participative avant de se « lancer » dans une association et aussi de déterminer, bien avant l'association, certains paramètres (compatibilité des personnalités, motivations à s'associer, vision/ambitions, règles de fonctionnement, organisation du travail, etc.).

«Ce qui a été le plus dur au début, c'est dans l'association même avec mon frère, ça a été de déterminer les rôles de chacun (...). Les aspirations n'étaient pas les mêmes, puis l'ambition n'était pas la même. (...) à devenir gigantesque puis rattraper les gros\* du coin (...) à un moment donné, on s'est retrouvé avec des méchants maux de tête fiscaux parce qu'on s'est ramassé sans liquidités. »

\* fait référence aux entreprises voisines plus grosses

Parent, Jean et Simard, 2000

La gestion participative pousse les partenaires à réviser leurs façons de faire et à développer des compétences intrapersonnelles (à l'intérieur de soi) et interpersonnelles (en relation avec les autres). Ces nouvelles compétences provoquent nécessairement de nouvelles façons de penser, de ressentir et de réagir, et se basent sur la tolérance des différences au niveau des perceptions et des opinions. Développer ses compétences intrapersonnelles et interpersonnelles propres à la gestion participative demande du temps, de la patience, de l'énergie, de la pratique et du courage. Il s'agit d'une démarche nécessaire, car un développement insuffisant des habiletés interpersonnelles peut entraîner l'épuisement professionnel, des pertes économiques, des conflits et peut même conduire au démantèlement de l'entreprise. À l'inverse, un développement harmonieux des qualités humaines à l'intérieur d'une équipe de travail permet à chacun de développer son potentiel, en synergie avec ses partenaires (Pearson, 2003).

Le passage de la culture patriarcale à la culture participative représente un défi majeur, un changement important pour l'entreprise agricole qui s'engage dans ce processus. Ce changement de culture incite également les participants à miser sur les êtres humains présents à l'intérieur des entreprises. Les intervenants des CRÉA auprès des entreprises agricoles ont pu observer qu'il existe encore peu de « modèle » d'entreprise à véritable culture participative. Également, les gestionnaires d'entreprises se sentent souvent démunis face aux actions et démarches à entreprendre et aux outils à se procurer pour faire la transition vers une culture d'entreprise participative.

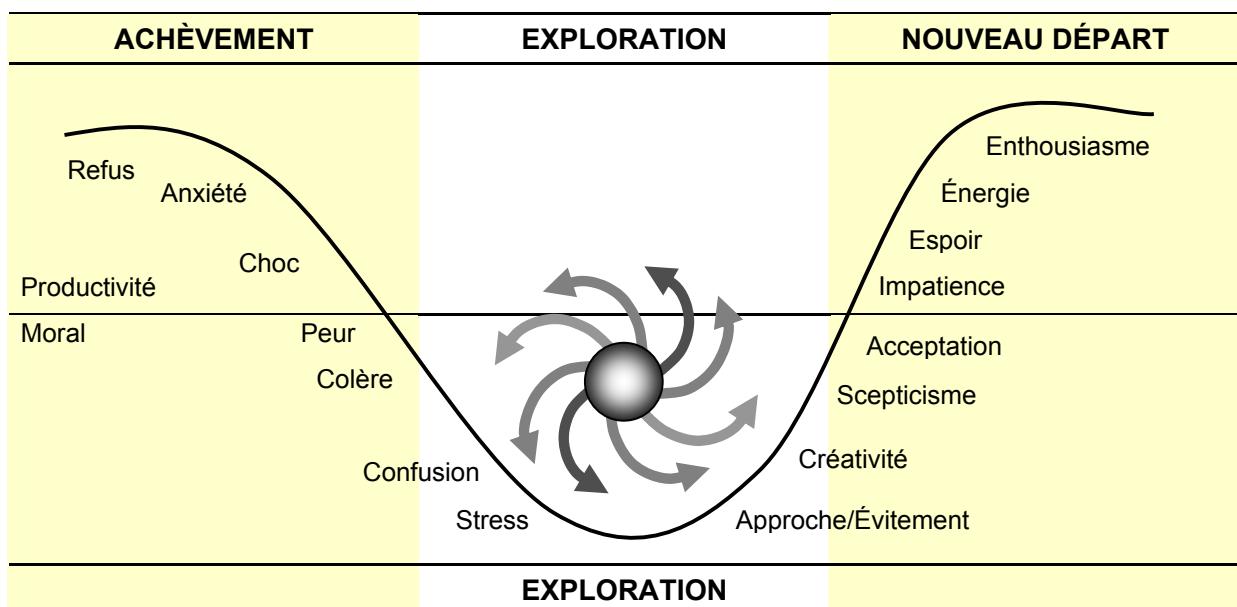
### Résistance au changement

Il est bien connu qu'en agriculture familiale, le passage d'une génération à l'autre est un moment d'accélération des changements dans l'entreprise : changement de culture organisationnelle, changement de leader, changement dans les familles, etc. (Parent, Jean et Simard, 2000). Peu importe la forme et la nature que prennent les changements, ils ne sont pas faciles à réaliser, malgré qu'ils fassent partie de la vie. En effet, la peur fait partie intégrante du processus de changement et elle crée de la résistance, effraie et paralyse. C'est ce que nous appelons la résistance au changement.

**Environ 80 % des gens offriront de la résistance au changement, dont 20 % seront complètement réfractaires au changement. La planification est un moyen préventif de diminuer les résistances au changement et de faciliter son application.**

Cette résistance peut donc provenir des propriétaires de l'entreprise, de la relève, des employés, des membres de la famille non-acquéreurs, des intervenants et de toute autre personne touchée par le changement. Environ 80 % des gens offriront de la résistance au changement, dont 20 % seront complètement réfractaires au changement (Anstett, 2001). Plusieurs causes peuvent expliquer cette attitude : la peur de l'inconnu, le manque de confiance, le désir du statu quo, le doute sur la faisabilité technique, une vision étroite, l'opposition aux valeurs et aux normes établies, le besoin de sécurité, l'anxiété, la peur de perte d'autonomie et d'indépendance, le manque de ressources, le sentiment de remise en cause personnelle, l'absence de prise de conscience de la nécessité de changer, etc. La figure 8 illustre les émotions dégagées à chaque étape du changement.

Figure 8. Les trois phases de la transition



N.B. La ligne droite (horizontale) représente le niveau acceptable de productivité avant la mise en œuvre du changement.

Source : Anstett, 2001

Plus les facteurs de résistance sont nombreux lors de l'introduction d'un changement, plus les initiateurs du changement doivent déployer de l'énergie pour réduire cette résistance. La résistance au changement peut se manifester de différentes façons et peut même conduire à l'abandon du processus d'établissement de la relève ou au démantèlement de la ferme. Il est possible de contrer cette résistance au changement en mobilisant, en informant, en catalysant et en intégrant tous les acteurs du changement dans le processus (Grouard et Meston, 1998). Pour que la transition réussisse, les gens doivent se rallier à la cause et s'engager à assurer le succès de la transition (Anstett, 2001). De plus, l'adoption de nouveaux comportements, l'établissement de relations interpersonnelles différentes, le développement d'une communication ouverte et l'apprentissage de méthodes de travail innovatrices aideront à dénouer les tensions causées par le changement.

La planification est un moyen préventif de diminuer les résistances au changement et de faciliter son application. Une bonne planification du changement peut comprendre de la formation, des discussions sur le changement à venir, la circulation d'information afin d'adopter une structure organisationnelle qui permet l'évolution vers le changement (gestion participative) et la consultation d'une ressource externe.

### Détresse psychologique

L'engagement dans un processus de changement aussi complexe que le transfert de ferme, qui suscite des émotions et des sentiments parfois difficiles à accepter, peut éventuellement susciter de la détresse psychologique chez certaines des personnes concernées. La détresse psychologique peut se définir par différentes pathologies que nous pouvons classer comme suit : un stress anormalement élevé, l'épuisement professionnel (*burnout*), la dépression, les troubles d'anxiété, etc.

**Le taux de suicide des producteurs agricoles du Québec est deux fois plus élevé que dans les autres provinces canadiennes. De plus, les agriculteurs québécois s'enlèvent la vie plus fréquemment que le reste de la population.**

Le stress est l'une des premières manifestations de la détresse psychologique. S'engager dans un processus de transfert de ferme est un événement qui amène certaines préoccupations de la part des personnes impliquées. Chez ces personnes, le stress relié au processus est omniprésent. Le processus du stress commence par un constat que fait l'individu à l'effet que sa relation avec l'environnement est modifiée. Cette modification présente trois caractéristiques (Fortin, 2001) :

- perception de la situation comme étant un défi ou une menace;
- conviction que la situation doit être réglée pour que le bien-être revienne;
- incertitude quant à leur propre capacité de réagir à cette menace, refuser de faire confiance ou encore ignorer les intervenants qui pourraient fournir de l'aide afin de sortir de la situation considérée comme problématique.

Chaque personne a son propre style de gestion du stress. Il s'agit d'un ensemble de stratégies personnelles qui constituent sa manière habituelle de faire face aux différentes situations problématiques de la vie. Il arrive toutefois que ces stratégies familiaires ne suffisent plus. Si les bonnes stratégies ne sont pas développées et utilisées, des comportements nuisibles peuvent être adoptés (Fortin, 2001). Par exemple, l'incapacité du propriétaire à régler les problèmes inhérents au transfert de son entreprise peut l'amener à renoncer à transmettre la ferme. De plus, laisser le stress s'installer pendant une longue période peut créer des problèmes de santé encore plus graves, tels que la dépression et l'anxiété chronique, ou même conduire au suicide.

Les statistiques concernant la détresse psychologique sont éloquentes (Desrosiers, 2002) :

- les problèmes de santé mentale (stress, épuisement professionnel, dépression, troubles d'anxiété) sont à l'origine de près d'une absence sur deux au travail;
- d'ici 2020, la dépression coûtera plus cher aux entreprises que n'importe quelle maladie;
- le stress est impliqué dans 75 à 90 % des consultations médicales et dans 60 à 80 % des accidents de travail;
- la dépression touche de 10 à 25 % des femmes et 5 à 12 % des hommes. Mais il existe un biais statistique, les hommes se confieraient moins facilement et demanderaient moins d'aide. Certains auteurs croient même que la prévalence statistique des hommes à la dépression majeure risque d'être supérieure à celle des femmes;
- la détresse psychologique en agriculture touche une personne sur cinq.

Selon une étude de l'Université Queen en Ontario, le taux de suicide des producteurs agricoles du Québec est deux fois plus élevé que dans les autres provinces canadiennes. De plus, les agriculteurs québécois s'enlèvent la vie plus fréquemment que le reste de la population. Ce taux est à la hausse dans tout le Canada, mais c'est au Québec qu'il a augmenté le plus entre 1971 et 1987 (Le Coopérateur agricole, mars 2000). Ces chiffres inquiètent encore davantage lorsque l'on apprend que les hommes, majoritaires parmi les propriétaires d'entreprises agricoles, éprouvent plus de difficultés que les femmes à consulter des professionnels lorsqu'ils font face à un problème de santé mentale. De plus, les hommes se suicident plus que les femmes, bien qu'ils soient moins nombreux à recevoir un diagnostic de dépression majeure (Desbiens, 2003). Les propriétaires d'entreprise et leur relève étant constitués d'une forte majorité d'hommes, il serait donc bon de revoir les problèmes inhérents à la culture masculine (difficulté à extérioriser ses états d'âme, ses sentiments, ses émotions, ses doutes, ses peurs et ses angoisses tout autant que ses rêves, ses désirs et ses succès). Un accompagnement plus adapté à leur situation leur permettrait de développer une vision plus claire des choses et de les évaluer de façon plus rationnelle. Ceci peut amener une meilleure rentabilité et un meilleur climat de travail, ce qui facilitera davantage le transfert de ferme à la relève (Desbiens 2003).

## Planifier le changement

L'établissement de la relève et la capacité d'adaptation de la ferme familiale deviennent des défis importants pour le secteur agricole (Parent, 2000). La réussite de l'entreprise agricole dépend de la capacité des membres de l'entreprise à répondre adéquatement aux changements. Pour survivre, les entreprises agricoles doivent donc élaborer une stratégie proactive qui les force à prévoir et à agir en fonction d'un éventuel transfert. La stratégie proactive assure, par conséquent, la subsistance de l'entreprise à longue échéance (Dolan et Lamoureux, 1990).

**Peu de cédants et de relèves ont bien planifié le processus de transfert.**

L'établissement et le retrait de l'agriculture sont donc des démarches qui doivent se planifier tôt. Par exemple, l'implication de la relève doit se faire graduellement afin de permettre aux jeunes de participer activement à la prise des décisions, car un transfert trop rapide ne permet pas à la relève de s'adapter à son nouveau rôle (Parent 2000). Parallèlement, les parents doivent apprivoiser l'idée de la retraite et s'y préparer petit à petit. La planification de la relève du cédant doit être traitée en parallèle. Cependant, bon nombre de chercheurs ont démontré que peu de cédants et de relèves ont bien préparé le processus de transfert.

- À l'instar des autres chefs d'entreprise, les agriculteurs ne préparent pas assez à l'avance leur retrait de l'agriculture (Parent, Jean et Simard, 2000). Environ 50 % des chefs d'entreprise, tous secteurs d'activité confondus, disent avoir de la difficulté à préparer leur retrait et 66 % n'ont pas de plan, ni pour le processus, ni pour le choix de la relève (Lorrain, 2002). Selon Perreault (1992), l'entrepreneur met jusqu'à 80 000 heures pour bâtir son entreprise et de 6 à 10 heures pour planifier son retrait de l'agriculture.
- L'élaboration d'un dossier d'établissement (plan d'affaires) est une étape élémentaire pour la relève; pourtant 41 % de la relève n'ont pas de dossier d'établissement entre les mains. Tout comme le dossier d'établissement, l'élaboration d'un plan de transfert par le propriétaire est une étape élémentaire (états des lieux, volonté de financer, testament, condition de cessation de la ferme, etc.); pourtant 64 % d'entre eux n'ont pas monté de dossier de transfert. En croisant les données sur la relève et les propriétaires, on remarque que seulement 24 % des propriétaires et des jeunes de la relève ont monté un dossier d'établissement et de transfert. De plus, aussi important que soit le dossier d'établissement ou de transfert, il perd sa valeur s'il n'est pas connu des autres parties prenantes au processus de transfert de ferme. À ce titre, seulement 43 % de la relève et 46 % des propriétaires prétendent avoir discuté souvent de leur projet avec l'autre partenaire ou les autres membres de la famille (Parent, Perrier et Tondreau, 2002).
- Selon Parent, Jean et Simard (2002), dans tous les cas de projet d'établissement non réalisés, seulement 4 % du groupe de propriétaires de ferme et 16 % de la relève étaient très bien préparés. Au tableau 32, on retrouve les pourcentages de propriétaires et de la relève pour chaque degré de préparation.

Pour établir la préparation des propriétaires de ferme, les chercheurs ont utilisé quatre critères distincts : le nombre de discussions tenues sur le sujet, la constitution du dossier de transfert ou le fait d'avoir suivi des cours visant à faciliter le transfert, la consultation de personnes ressources et l'ancienneté du projet de transfert. On retrouve les pourcentages de préparation au transfert pour chacun des partenaires au tableau 32.

*Tableau 32. Préparation au transfert des partenaires pour chacun des critères*

Critère	Propriétaire (%)			Relève (%)		
	Peu	Moyen	Beaucoup	Peu	Moyen	Beaucoup
Discussions tenues sur le sujet	48	40	12	36	52	12
Constitution du dossier / cours suivi sur le sujet	68	28	4	48	36	16
Consultation de personnes-ressources	56	32	12	32	48	20
Ancienneté du projet	60	24	16	20	52	28
<b>Moyenne</b>	<b>58 %</b>	<b>31 %</b>	<b>11 %</b>	<b>34 %</b>	<b>47 %</b>	<b>19 %</b>

*Source : Parent, Jean et Simard, (2000). Compilation des auteurs.*

Tous les spécialistes intervenant dans le processus s'entendent pour dire qu'il y a une forte corrélation entre le degré de préparation de la relève et celle du propriétaire de la ferme. Autrement dit, mieux la relève est préparée, plus il y a de chances que le propriétaire de la ferme le soit également, et vice versa.

Finalement, nous pouvons conclure que tous les spécialistes intervenant dans le processus considèrent que la préparation des participants a un impact majeur sur la réussite du transfert et aussi dans tout changement organisationnel qu'entreprendra l'entreprise agricole. Différents intervenants peuvent aider les individus, les familles et les entreprises à planifier et à réaliser le processus de transfert. Ces intervenants peuvent favoriser la réussite des projets.

Longtemps, les gestionnaires d'entreprise ont été encouragés à miser sur la performance économique de leur entreprise. On constate aujourd'hui que l'impact de l'aspect humain et organisationnel sur les entreprises agricoles a été sous-évalué lors de l'établissement de la relève et du retrait du cédant. Les observations des intervenants du milieu, les recherches et les témoignages des producteurs et de leur relève démontrent, une fois de plus, l'importance de miser sur la performance humaine et organisationnelle des entreprises agricoles de demain.

Les leçons reçues de jeunes dont l'établissement s'est soldé par un échec soulignent l'importance de recourir systématiquement aux organismes d'aide au transfert pour permettre un dialogue sain auprès des membres de la famille. Les chercheurs soulignent également l'importance d'un soutien psychosocial et professionnel lors de ces changements (Parent, Jean et Simard, 2000). Au plan de l'accompagnement professionnel, les CRÉA du Québec ont développé des services et des outils répondant aux besoins d'ordre humain et organisationnel de l'entreprise familiale agricole québécoise. Les conseillers des CRÉA ne sont consultés que par une faible proportion des propriétaires et de la relève, soit 11 % (Parent, Perrier et Tondreau, 2002). Pour être pleinement efficace, la démarche d'accompagnement des CRÉA doit être organisée selon une approche préventive plutôt qu'une approche de « soins palliatifs » (Parent, Jean et Simard, 2000).