La gestion prévisionnelle de la relève dans les fermes de groupe : Défi des cédants !

Centres régionaux d'établissement en agriculture du Québec

Cultivons l'avenir, une initiative fédérale–provinciale–territoriale

L'administration de l'axe 4 du Programme d'appui au développement des entreprises agricoles à été confiée au CEGA.

Agriculture, Pêcheries et Alimentation Québec

Agriculture et Agroalimentaire Canada / Agriculture and Agri-Food Canada

Canada

Remerciements

Le regroupement des CRÉA du Québec remercie chaleureusement les producteurs, productrices et propriétaires associés qui ont participé à l'élaboration de ce guide en acceptant de remplir un questionnaire et de répondre à nos questions en entrevue. Leur expérience nous a permis de mieux comprendre la dynamique au sein des équipes de direction qui comptent plusieurs associés.

Le regroupement des CRÉA remercie également tous les professionnels qui nous ont fait bénéficier de leur expertise, de leur expérience et de leur analyse contribuant ainsi à faire de ce guide un document pertinent pour les fermes ayant plusieurs associés.

Recherche et rédaction

Suzanne Dion, Les Services de consultation et de production Suzanne Dion inc.

Recherche

Yolande Lemire, conseillère en orientation, conseillère en transfert

Comité de suivi

Serge Lapointe, président, Regroupement des CRÉA du Québec et producteur laitier à Lambton

Antonine Rodrigue, directrice et conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture du Bas-Saint-Laurent

Brigitte Paré, coordonnatrice et conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture de Chaudière-Appalaches

Magali Delomier, directrice générale, Fédération de la relève agricole de Québec

Collaboration

Céline Lafortune, coordonnatrice et conseillère, Centre de transfert aux entreprises de Laval-Lanaudière

Cynthia Doyon, conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture de Chaudière-Appalaches

Ginette Pearson, CRHA, conseillère en transfert et stratégie d'entreprise, Stratégie Conseil Pearson

Huguette Veillette, conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture de Mauricie

Isabelle Éthier, conseillère, Groupe Proconseil/CRÉA, St-Hyacinthe

Julie Pelletier, conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture du Bas-Saint-Laurent

Suzie Martineau, conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture de Chaudière-Appalaches

Line Girard, chargée de projet, Centre d'expertise en gestion agricole

Coordination

Antonine Rodrigue, directrice et conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture du Bas-Saint-Laurent

Gestion administrative

Cynthia Doyon, conseillère, Centre régional d'établissement en agriculture de Chaudière-Appalaches

Table des matières

Présentation du document **6**

DIAGNOSTIC : PREMIÈRE PARTIE **9**

Détenons-nous les conditions de base pour assurer la gestion prévisionnelle de la relève dans notre entreprise? **10**

Fiches de base **13**

Fiche A : Les réunions *14*

Fiche B : La prise de décision *15*

Fiche C : L'équilibre des pouvoirs *16*

Fiche D : Égalité et équité – Réalité et perception *17*

Fiche E : La communication *18*

Fiche F : La valorisation et la réalisation de soi *19*

Fiche G : La préparation à la retraite *20*

Fiche H : La formation et le développement professionnels *21*

DIAGNOSTIC : DEUXIÈME PARTIE **23**

Quelles situations particulières vous affectent? **24**

Fiches des différentes situations **33**

Fiche 1 : Les candidats à la relève sont d'âges différents et s'intégreront dans l'entreprise à plusieurs années d'intervalle *34*

Fiche 2 : Les candidats à la relève ont des niveaux de formation ou des niveaux de compétence très différents *35*

Fiche 3 : Les apports financiers des partenaires ou leurs parts dans l'entreprise seront très différents *36*

Fiche 4 : Les niveaux de leadership sont très différents chez les partenaires actuels ou futurs *37*

Fiche 5 : Les partenaires ont été éduqués selon des valeurs très différentes *38*

Fiche 6 : Les candidats à la relève manifestent des buts et des ambitions très différents *39*

Fiche 7 : Les candidats à la relève ont des besoins très différents concernant les revenus et la qualité de vie *40*

Fiche 8 : Un partenaire a des engagements en dehors de l'entreprise *41*

Fiche 9 : Certains partenaires ont de la relève et d'autres pas *42*

Fiche 10 : Les conjoints des partenaires ont des intérêts très différents vis-à-vis l'entreprise *43*

Fiche 11 : L'arrivée d'une nouvelle personne change les choses *44*

Fiche 12 : Une ou deux personnes compensent pour les autres *45*

Fiche 13 : Certains des candidats à la relève ont des attentes, des exigences très grandes *46*

Fiche 14 : Un partenaire accepte tout sans discuter *47*

Fiche 15 : Les relations sont difficiles entre certains partenaires et les enfants des autres partenaires *48*

Fiche 16 : Le groupe traîne de vieux conflits *49*

Fiche 17 : Une personne du groupe pose des problèmes importants *50*

Fiche 18 : Des situations douloureuses sont tenues secrètes *51*

Fiche 19 : Les actuels dirigeants ont des positions très rigides *52*

Fiche 20 : Certains ont l'impression de ne pas avoir le choix de s'établir avec le groupe *53*

Table des matières

Fiche 21 : Certains devront renoncer à ce qu'ils voudraient vraiment faire dans l'entreprise 52
Fiche 22 : Les partenaires éventuels n'ont pas d'estime les uns pour les autres 53
Fiche 23 : Les partenaires éventuels n'aiment pas être ensemble 54
Fiche 24 : Certains des éventuels partenaires ne manifestent pas d'intérêt à travailler en groupe 55
Fiche 25 : La communication n'est pas harmonieuse : on se dispute, on se critique, on ne se parle pas 56
Fiche 26 : Certaines personnes abusent de leur pouvoir 57
Fiche 27 : Les candidats à la relève ne participent pas aux décisions ou ne semblent pas s'y intéresser 60
Fiche 28 : Il y a trop de candidats à la relève pour les possibilités de l'entreprise 61
Fiche 29 : L'entreprise doit être transformée pour accueillir de nouveaux partenaires 60
Fiche 30 : L'entreprise n'aura pas les moyens financiers d'accueillir la relève au moment où elle le souhaite 61
Fiche 31 : Les candidats à la relève ne sont pas suffisamment préparés pour les responsabilités qui les attendent 62
Fiche 32 : Les dirigeants actuels de l'entreprise ne partagent pas leur vision avec leur éventuelle relève 63
Fiche 33 : Les dirigeants actuels souhaitent poursuivre leurs activités au sein de l'entreprise pendant longtemps 64
Fiche 34 : La génération des dirigeants actuels veut se retirer complètement au moment de l'intégration d'un nouveau partenaire 65
Fiche 35 : L'entreprise est vue comme appartenant à une personne alors qu'elle appartient à un groupe 66
Les outils 67
1. Le plan d'arrivées et de retraits 70
2. Les apports de chacun 72
3. Une liste d'éléments à discuter concernant les pouvoirs de chacun 77
4. Un processus de prise de décision 80
5. Le déroulement d'une rencontre sur les valeurs 80
6. La situation idéale 82
7. Les conditions de développement d'une équipe 83
8. Le feedback 85
9. Des activités de consolidation d'équipes 87
10. La monographie de l'entreprise 91
Annexe 1 93
Note complémentaire aux utilisateurs 94

À tous les utilisateurs et utilisatrices de ce document,

L'évolution des entreprises agricoles et les conditions économiques actuelles font surgir de nouvelles façons de transférer les entreprises agricoles où les cédants gèrent conjointement l'entreprise parfois pendant plusieurs années avec leurs successeurs. La dimension des entreprises et la volonté des jeunes générations de se donner des conditions de vie comparables à celles des autres secteurs font aussi en sorte que le nombre de fermes de groupe augmente chaque année. Ces entreprises dirigées par deux, trois, quatre personnes et même plus font ressortir de nouveaux défis qu'il est important de prévoir et de gérer notamment pendant le processus de transfert.

Ce document a été préparé pour outiller les conseillers et conseillères à préparer leurs clients à affronter ces défis. Il est particulièrement pertinent s'il est utilisé quelques années avant la réalisation du plan de transfert proprement dit.

La première partie du document, constituée par un questionnaire de 20 questions auxquelles correspondent 8 fiches visent à vérifier si les entreprises qui auront à opérer un transfert dans quelques années détiennent les conditions de base pour prévenir les difficultés lors du processus de transfert et après sa réalisation. La série de huit fiches présente des moyens d'améliorer les aspects plus faibles des mécanismes de gestion que le test de 20 questions a fait ressortir.

Les conseillers peuvent parfois remplir eux-mêmes le questionnaire qui peut leur servir d'outil diagnostic lors d'une première rencontre. Ils peuvent aussi le faire remplir par les personnes concernées lors de cette rencontre ou leur laisser le questionnaire à remplir afin d'y revenir lors d'une rencontre subséquente. Les résultats du questionnaire permettront de toute manière de faire ressortir certains aspects qui, étant plus faibles, peuvent, s'ils ne sont pas travaillés, créer des problèmes.

Selon les résultats obtenus, les conseillers pourront consulter les fiches correspondant aux points faibles afin de se préparer à mettre en place une démarche en vue d'améliorer certains de ces aspects tels que les mécanismes de prise de décision, la répartition des pouvoirs, la communication, etc. Les conseillers peuvent remettre les fiches pertinentes à leurs clients. Ils ne doivent pas remettre l'ensemble des 8 fiches, mais choisir celles-ci en fonction des besoins spécifiques de chaque entreprise.

La deuxième partie est composée d'un questionnaire de 35 questions auquel correspondent 35 fiches. Ce questionnaire, contrairement au premier qui visait à définir la présence des conditions de base à une bonne gestion en groupe, permet de repérer des situations particulières qui pourraient représenter des défis au cours du processus de transfert. Notons que ces situations ne sont pas en elles-mêmes problématiques, mais peuvent le devenir si elles ne sont pas prises en compte.

Le conseiller peut remplir ce questionnaire lui-même, le remplir avec la famille ou le faire remplir par les personnes concernées selon ce qui lui semble le plus pertinent. Il n'aura JAMAIS à

donner toutes les fiches à une famille. Il leur remettra celles qui correspondent à leurs défis particuliers et en profitera pour mettre au point avec eux un plan d'action pour faire face à la situation. Les fiches présentent les enjeux de chaque situation et des pratiques qui peuvent aider à les gérer. Des outils supplémentaires sont aussi proposés. Le conseiller peut utiliser ces fiches pour son propre usage ou les remettre aux clients au besoin.

Les deux parties de cet outil de diagnostic ont été développées dans l'esprit de préparer l'arrivée de la relève dans un contexte où plusieurs personnes seront appelées à gérer ensemble une entreprise agricole. D'autres situations que celles évoquées dans cet outil peuvent se présenter. Nous avons tenu compte de situations déjà observées. Les conseillers ont à utiliser cet outil en tenant compte des situations de leurs clients, lesquelles sont toutes particulières.

La troisième partie présente des outils proposés dans l'ensemble des fiches qui peuvent s'ajouter aux outils déjà en usage dans le réseau des CRÉA et à ceux employés par l'ensemble des conseillers en ressources humaines. On réfère dans certaines fiches au document *50 outils pour s'établir en agriculture*, il présente des approches et des outils particulièrement utiles pour ceux et celles qui pensent à s'établir, mais sont utilisables aussi pour toute l'équipe de gestion d'une entreprise.

DIAGNOSTIC

PREMIÈRE PARTIE

DETENONS-NOUS LES CONDITIONS DE BASE POUR ASSURER LA GESTION PREVISIONNELLE DE LA RELEVE DANS NOTRE ENTREPRISE?

Si votre entreprise est déjà gérée par plusieurs personnes — apparentées ou non — ou si vous prévoyez qu'elle le sera dans quelques années, il est important de mettre en place les mécanismes qui vont favoriser une gestion harmonieuse en groupe. Cette première partie du diagnostic de votre situation vérifie dans quelle mesure ces mécanismes sont en place.

Ce questionnaire peut être rempli par les gestionnaires actuels de l'entreprise ainsi que par les personnes qui s'apprêtent à prendre la relève si elles sont déjà actives dans l'entreprise.

Indiquez par un crochet si chacune des affirmations suivantes correspond tout à fait à votre situation, si elle correspond en partie à votre situation, si elle correspond très peu à votre situation ou si elle ne correspond pas du tout à votre situation.

	Tout à fait	En partie	Très peu	Pas du tout	Ne s'applique pas
1. Les dirigeants actuels de l'entreprise tiennent régulièrement des réunions afin de s'informer, de se consulter et de prendre des décisions.					
2. Les dirigeants actuels de l'entreprise tiennent chaque année une réunion où ils font le point sur les résultats et décident des grandes orientations.					
3. L'organisation du travail quotidien est décidée en groupe.					
4. Chacun des propriétaires actuels de l'entreprise exerce un pouvoir sur les décisions concernant l'entreprise.					
5. Les décisions importantes sont prises par l'ensemble du groupe après discussion.					
6. La recherche de l'équité fait partie des valeurs de tout le groupe.					
7. Les transactions, les ententes, les décisions, les promesses sont connues de tous.					
8. Si certains bénéficient de traitement particulier, les autres en connaissent les raisons.					
9. Chacun des membres de l'équipe des dirigeants actuels s'exprime lors des réunions, fait part de ses volontés et est écouté.					
10. Le groupe dispose d'un bureau accessible à tous en tout temps.					
11. Les insatisfactions dans l'équipe des dirigeants actuels sont discutées afin de trouver des solutions.					
12. Chacun est apprécié et valorisé dans son travail et ses responsabilités.					
13. Les critères pour l'acceptation de nouveaux partenaires sont discutés par les partenaires actuels.					
14. Les dirigeants actuels et ceux qui sont pressentis pour prendre la relève ont du plaisir à travailler ensemble.					

	Tout à fait	En partie	Très peu	Pas du tout	Ne s'applique pas
15. Ceux qui sont pressentis pour prendre la relève sont parfois invités aux réunions ou sont consultés lors de décisions importantes.					
16. Ceux qui sont pressentis pour prendre la relève prennent le temps et les moyens de faire un véritable choix.					
17. Les dirigeants actuels réfléchissent à ce qu'ils souhaitent pour leur retraite : revenus, type de responsabilité, activités, lieu de résidence, etc.					
18. Les personnes pressenties pour prendre la relève acquièrent la formation requise pour les responsabilités qui les attendent.					
19. Les dirigeants actuels considèrent l'aspect transférabilité de leur entreprise dans leurs décisions de gestion.					
20. Les dirigeants actuels prennent le temps et les moyens de développer les compétences de leur relève dans leur quotidien.					

Pour tous les aspects où vous avez répondu *Très peu* ou *Pas du tout*, discutez avec votre conseillère CRÉA des impacts possibles de cette situation. Elle pourra vous remettre des fiches pour guider votre réflexion. Si vous avez plusieurs crochets dans les colonnes Très peu et Pas du tout, des actions s'imposent.

FICHES DE BASE

Il existe une pilule miracle pour prévenir les conflits et les problèmes dans une ferme de groupe : il s'agit de faire des réunions!

Il y a trois sortes de réunions :

Des réunions d'organisation pour réaliser au mieux le travail quotidien. Elles peuvent durer de 5 à 10 minutes. C'est à ce moment que l'on discute du travail à faire, de l'utilisation des équipements, de choses très concrètes.

Des exemples de bonnes pratiques :

- Dans une ferme dirigée par 4 personnes, on se réunit tous les après-midi vers 3 heures pour prendre un café et l'on échange sur les décisions quotidiennes.
- Dans une autre, on fait la même chose à 9 h 30 après que chacun ait fait son travail du matin.

Des réunions de gestion pour échanger plus en profondeur sur des décisions à prendre, sur des problèmes qui sont survenus, sur des insatisfactions auxquelles il faut trouver des solutions, sur les résultats courants, et sur… les satisfactions… Ces réunions doivent se tenir au moins aux 2 ou 3 semaines et peuvent durer une ou deux heures.

De bonnes pratiques :

- Faire un ordre du jour à partir des propositions de tous.
- Ne pas étirer les réunions; il vaut mieux les faire plus courtes et plus souvent.
- Partager les informations reçues : courrier, résultats obtenus…
- Échanger sur ce qui n'a pas bien fonctionné et ce qui a bien fonctionné.
- Séparer les points d'information, de consultation et de décision.
- Parler à l'avance des décisions à prendre pour ne pas être bousculé par le temps.

Des réunions stratégiques pour discuter avec toutes les personnes concernées de l'orientation générale de l'entreprise. Cette réunion peut se tenir une fois par an dans la période la plus tranquille et durer toute la journée. Elle a avantage à faire une place aux candidats à la relève et aux conjoints.

Mettre à l'ordre du jour des sujets tels que :

- L'analyse des résultats de l'année qui vient de s'écouler (résultats financiers, techniques et relationnels).
- La recherche de solutions pour les objectifs qui n'ont pas été atteints.
- La fixation d'objectifs pour l'année qui vient (objectifs financiers, techniques et relationnels).
- Des échanges sur les projets et les décisions à long terme.
- Des échanges sur les questions relatives au transfert.
- La célébration des succès.

La prise de décision

Comme dans toute entreprise il y a de très nombreuses décisions à prendre sur une entreprise agricole. Et lorsqu'on doit les prendre à plusieurs, il faut s'organiser pour le faire efficacement et harmonieusement. Le principal obstacle à une bonne gestion en groupe en dépend.

- Il y a les ***décisions quotidiennes*** : Est-ce qu'on fauche ce champ-là ou celui-là aujourd'hui?
- Il y a les ***décisions de gestion*** : Devrait-on modifier l'alimentation des vaches?
- Il y a les ***décisions stratégiques*** : Devrait-on continuer à acheter du quota… ou des terres?

Très souvent, pour les ***décisions quotidiennes*** on s'en remet au responsable du secteur. Le responsable de la traite prend les décisions concernant la traite; le responsable des champs prend les décisions au sujet des champs. C'est un fonctionnement qui comporte de nombreux avantages, entre autres, de donner à chacun une zone où il peut exercer son leadership, mais il faut que les choses soient claires. Jusqu'où va la responsabilité de chacun? Jusqu'à quel montant, pour quel type d'achat cette responsabilité est-elle déléguée? Si on laisse tout dans le flou, un jour, un des propriétaires achètera quelque chose que les autres n'approuveront pas et… si la chose se répète… bonjour le conflit! Les réunions quotidiennes préviennent ce type de conflit, car dans ce cas, on peut se parler de ce type de décisions tous les jours.

Les ***décisions de gestion*** engagent davantage l'entreprise. Il est donc normal que tous participent à ce type de décision. Si une décision s'applique aux champs, il est normal que celui qui en est responsable ait davantage d'influence, mais il faut que les autres participent, car ces décisions ont habituellement un impact soit sur les coûts soit sur les revenus, donc sur les résultats dont tous bénéficieront ou pas et dont tous sont responsables. Il faut donc que :

- tous aient le temps de se faire une idée : il est donc avantageux d'annoncer à l'avance que telle décision sera à prendre;
- tous puissent dire leur mot : il faut pour cela se donner le temps et ne pas prendre ces décisions en travaillant;
- tous soient écoutés : même si leur idée n'est pas retenue, le fait qu'elle ait été écoutée soutiendra l'engagement;
- le groupe recherche le consensus : ce qui ne veut pas dire que tous aient le même enthousiasme au sujet de la décision, mais que personne n'ait d'objection majeure.

Les ***décisions stratégiques*** sont celles qui vont engager l'avenir de l'entreprise. Celles-là doivent faire l'objet de réflexions en groupe afin de s'assurer que tous sont en train de construire la même cathédrale. Pour bien gérer en groupe, il faut que le projet d'entreprise que chacun a en tête ressemble à celui que les autres ont en tête. Les grandes décisions dépendront de ce plan et si celui-ci a été élaboré en groupe, les décisions importantes seront faciles à prendre.

Toute personne humaine apprécie profiter d'une certaine marge de manœuvre, car cela est relié au besoin de réalisation de soi. Même un employé n'aimera pas n'avoir aucun pouvoir sur son travail. Un copropriétaire dont les résultats de l'entreprise auront un impact sur ses revenus personnels et sur son avenir ne l'acceptera pas à long terme. Pour assurer l'engagement de tous dans une ferme de groupe, il faut que chacun ait du pouvoir sur son travail, mais aussi sur les choix faits dans l'entreprise et sur son avenir.

Il arrive très souvent que les gens qui ont développé l'entreprise accordent un certain pourcentage de parts à ceux qui prennent la relève tout en conservant la majorité des parts, donc le pouvoir de décision finale. C'est une façon de faire très sage : lorsque l'on a travaillé toute sa vie à développer un patrimoine, il vaut mieux en assurer la pérennité jusqu'au moment où l'on considère que l'on peut et veut le transmettre.

Il est normal que le ou les propriétaires majoritaires exercent plus de pouvoirs que les autres. Cependant, ils doivent faire attention à l'exercice de ce pouvoir. Si la discussion n'est pas possible, si tout est décidé par la même personne, les nouveaux partenaires n'apprendront pas à prendre des décisions en groupe, vont possiblement être démotivés et l'entreprise ne bénéficiera pas de leurs idées.

Rechercher des solutions qui vont satisfaire tout le monde à partir des idées de tous constitue le meilleur moyen d'aller vers le succès. Celui ou celle qui a le plus d'expérience – et plus de parts dans l'entreprise – peut aussi faire profiter à tous des fruits de cette expérience! Mais s'il l'impose continuellement, il ne rendra service ni à lui, ni à son groupe, ni à l'entreprise, car un jour le système va éclater. Il aurait avantage à conserver le pouvoir ultime lié à son statut majoritaire pour des décisions de très grande importance et le faire uniquement lorsque rien d'autre n'est possible.

Un équilibre où chacun est à l'aise doit être recherché dans l'exercice du pouvoir. Dans le cas contraire, il faut en discuter pour trouver des solutions. Cet équilibre changera avec le temps, car ce qui était considéré acceptable pour tous lorsque le père avait 50 ans et ses fils 20 ans ne sera plus apprécié lorsque le père aura 60 ans et ses fils 30 ans. Un jeune frère acceptera bien un leadership fort de son frère aîné pendant quelque temps, mais en prenant de l'âge, il s'attendra à plus de place dans les décisions.

Pour rééquilibrer une situation bien ancrée et déséquilibrée, souvent, une aide extérieure est requise.

Fiche D :

Égalité et équité - Réalité et perception

Les personnes qui forment l'équipe de gestion d'une ferme de groupe n'auront pas toutes les mêmes apports, les mêmes besoins, les mêmes styles de vie, etc. Les parents qui transmettent leur entreprise à deux ou trois de leurs enfants ne pourront pas nécessairement leur donner exactement la même chose étant donné que ceux-ci arriveront à des époques différentes dans l'entreprise, qu'ils n'ont pas les mêmes besoins et les mêmes goûts… que les parents auront possiblement d'autres besoins à combler…

Si l'égalité n'est pas possible, la recherche de l'équité entre les parents et leurs enfants, entre les enfants, entre les partenaires, est à poursuivre. Le meilleur moyen de ne pas laisser se développer des frustrations à ce sujet consiste à rendre clair pour tous tout ce qui est donné ou promis à chacun et de discuter avec tous. Une petite frustration se corrige, mais une grande déception appuyée souvent sur des perceptions accumulées pendant des années est plus difficile à effacer.

Il arrive parfois que les attentes, et même les exigences, envers les aînés de la famille soient beaucoup plus grandes qu'envers les plus jeunes. Il arrive aussi que l'on accepte comme un dû ce que fait celui ou celle qui est resté dans l'entreprise et que l'on demande beaucoup à celui-ci lorsque vient le temps d'accueillir un autre membre de la famille. Ces situations se mettent en place sans trop s'en rendre compte avec la meilleure volonté du monde.

Souvent, ces situations frustrantes pour certains ne se manifestent pas clairement, mais s'expriment par de la colère, de la dépression, des comportements que les autres jugent inadéquats. Il ne s'agit pas de se culpabiliser : cela ne ferait qu'aggraver la situation. Il faut plutôt chercher ensemble des solutions en remplaçant les perceptions par des faits et des explications. Si chacun a réponse à ses besoins, l'inégalité sera perçue comme une richesse.

Pour éviter presque tous les conflits qui peuvent survenir et pour assurer une gestion efficace et harmonieuse, les membres d'une équipe de gestion d'une entreprise agricole doivent développer de bonnes pratiques de communication. Presque toutes les situations problématiques peuvent se régler si on en parle avec respect en recherchant des solutions acceptables pour tous.

L'une de ces bonnes pratiques est de ne pas accumuler les frustrations et de parler rapidement des faits qui ne nous satisfont pas sans accuser. « Tu es toujours en retard » est une accusation pour laquelle un interlocuteur va se mettre à se défendre. « Tu es arrivé en retard de 20 minutes hier et aujourd'hui tu étais en retard d'une demi-heure » sont des faits : on peut travailler là-dessus.

À partir de faits, on peut demander à notre interlocuteur de s'expliquer et l'écouter. On peut aussi lui dire les conséquences que ces faits ont eues sur nous et comment ils nous affectent. On peut expliquer aussi pourquoi on veut un changement. On peut comprendre aussi pourquoi ces faits se sont produits. Si on comprend pourquoi l'autre est arrivé en retard, on sera moins fâché. Si celui-ci comprend pourquoi on a besoin qu'il arrive à temps, il fera plus d'efforts.

Une autre bonne pratique est de faire des demandes claires et de s'entendre sur une solution, un comportement qui satisfera les personnes concernées. Il arrive très souvent que les gens développent des conflits parce que chacun n'a pas su clairement ce que l'autre voulait. Si vous vous entendez dire « C'est évident qu'il doit faire cela… » ou quelque chose d'équivalent, dites-vous que ce qui est évident pour vous ne l'est pas nécessairement pour un autre.

Il existe une action très simple que l'on oublie très souvent : demander. Ce qui ne veut pas dire exiger. Il faut demander en indiquant de quoi on a besoin. Dans 95 % des cas, on aura une réponse positive. Dans les autres cas, c'est que la personne à qui on le demande ne peut pas nous donner ce dont on a besoin. Peut-être qu'une autre le pourra. Demander sans exiger laisse l'autre personne libre et, très souvent, elle décide de répondre à notre demande.

C'est simple, mais difficile. Les petits enfants là-dessus peuvent nous donner des leçons : ils n'ont pas de pouvoir, mais en exercent beaucoup. Ils demandent ce dont ils ont besoin et… on leur donne. Quand ils se mettent à exiger… on est moins prompt à leur donner!

La valorisation et la réalisation de soi

Voilà deux besoins fondamentaux de la personne humaine qu'il ne faut pas laisser de côté trop longtemps. Les gens sont prêts à travailler fort pour assurer leurs besoins de base : se nourrir, se loger, nourrir et loger leur famille et la mettre en sécurité. Mais ils ont besoin aussi pour maintenir leurs efforts d'obtenir de leur travail une bonne image d'eux-mêmes, la reconnaissance de leur entourage et d'avoir le sentiment de se réaliser eux-mêmes.

Si les ententes ou le flou qui les remplacent ne permettent pas aux personnes d'obtenir de la reconnaissance, d'être fières de ce qu'elles font, de développer leurs talents et d'en faire profiter leur groupe, la motivation va diminuer. Possiblement aussi que des relations vont se détériorer. C'est pourquoi il faut trouver des moyens pour que, dans le groupe, chacun obtienne un « champ » de réalisation qui lui convienne et pour lequel il sera reconnu.

L'importance de la réalisation de soi dans la vie exige que l'on fasse de véritables choix. Les jeunes qui s'apprêtent à prendre la relève doivent se donner le temps et les moyens de faire ces véritables choix. C'est pourquoi il est si important qu'ils aillent « voir ailleurs », qu'ils fassent des essais afin de déterminer ce qu'ils aiment vraiment et qu'ils cherchent des moyens de se tailler une place qui leur convienne.

Le besoin de reconnaissance est si important qu'il faut que les équipes y répondent. Certaines le font lors des réunions en félicitant ou en remerciant leurs partenaires pour leurs bons coups ou en indiquant aux visiteurs les réalisations de leurs partenaires. Mais il faut soi-même avoir une bonne image de soi pour soigner celle des autres et très souvent les gens « oublient » de reconnaître ce que les autres apportent.

Ceux ou celles qui mettront en place des moyens pour faire en sorte que chacun trouve réponse à ces besoins dans leur groupe y exerceront un leadership très utile. Car, à la longue, les manques à ce niveau peuvent coûter cher au groupe. Ces manques sont très souvent la cause de ruptures coûteuses.

Fiche G :

La préparation de la retraite

Au moment où de nouveaux partenaires s'établiront, il y a des choses qui changeront pour ceux qui dirigent actuellement l'entreprise. Au minimum, un nouveau partage des tâches sera à définir qui modifiera probablement l'emploi du temps de ceux qui étaient déjà en place. Beaucoup d'autres choix seront à faire.

Il est donc important pour ceux et celles qui prévoient l'arrivée d'un nouveau partenaire de réfléchir à ce qu'ils veulent pour eux-mêmes.

- Veulent-ils se retirer progressivement des travaux?
- Veulent-ils se retirer progressivement de la gestion?
- Veulent-ils se retirer complètement lors de l'arrivée de la relève?
- Quels travaux veulent-ils conserver?
- Où veulent-ils habiter?
- Ont-ils des projets particuliers?
- De quels revenus auront-ils besoin?...

Sans s'obliger à prendre des décisions, il est intéressant d'explorer ce qui serait souhaitable et ce qui serait possible en envisageant plus d'une possibilité. Au moment où le nouveau partenaire arrivera, ce sera plus facile de faire valoir ses propres besoins et d'organiser les choses à la satisfaction de tous. Penser à ces choses à l'avance permet aussi de faire des choix plus judicieux dans les investissements actuels.

Il est important aussi, si l'on veut qu'il soit possible de penser à un transfert, de mettre en place un projet d'entreprise économiquement transférable et correspondant aux attentes de ceux qui vont prendre la relève. Pour cela, lorsque c'est possible, il est très intéressant de partager progressivement avec eux les réflexions sur les choix d'investissements et sur le devenir de l'entreprise.

Fiche H :

La formation et le développement professionnels

La réussite dans la gestion d'une entreprise agricole est de plus en plus exigeante. Chaque erreur a des conséquences plus grandes qu'avant sur l'entreprise et les marges de manœuvre se rétrécissent. Les compétences de ceux et celles qui prennent la relève doivent être élevées.

Une bonne formation de base est donc très importante. Cette formation viendra bien sûr des parents qui transféreront leurs savoirs à leurs enfants tout au cours de leur enfance et de leur adolescence. Il est important aussi qu'une formation générale appuie cette formation familiale.

Une expérience de travail en dehors de la ferme familiale est aussi fort souhaitable. Ces expériences permettent de voir les choses autrement et apporteront souvent des innovations dans l'entreprise. Ces expériences permettront aussi aux jeunes de vérifier leur choix de carrière et surtout d'apprécier ce qu'ils ont chez eux.

Bien sûr, lorsqu'un jeune fait des études ou va travailler à l'extérieur, ses parents doivent compenser en travaillant eux-mêmes davantage, mais ce que les jeunes apprendront leur servira pendant leur vie entière et leur évitera bien des déboires. Les années de scolarité sont souvent l'occasion de développer un réseau qui leur sera utile pendant leur vie entière.

Ceux et celles qui n'ont pas pu suivre le parcours académique nécessaire à l'exercice de leur profession peuvent profiter de nombreuses activités de formation offertes dans le cadre de la formation continue. Ces formations serviront aussi à ceux qui veulent maintenir à jour leurs connaissances.

L'évaluation des compétences des candidats à la relève constitue toujours un bon geste. Il est possible, à la suite d'une telle évaluation, d'élaborer un plan de développement personnel qui permettra d'acquérir les compétences manquantes selon les méthodes qui correspondent le mieux aux façons d'apprendre privilégiées par chacun.

Les partenaires ont aussi la responsabilité de définir les conditions qu'ils posent à tout nouveau partenaire en termes de préparation. Il est tout indiqué pour répondre aux enjeux actuels d'établir des critères tels qu'un certain niveau de formation, d'expérience dans et en dehors de l'entreprise, de comportements relationnels adéquats, etc.

DIAGNOSTIC

DEUXIÈME PARTIE

QUELLES SITUATIONS PARTICULIÈRES NOUS AFFECTENT?

Pour éviter les conflits graves et parfois insolubles, il faut prévenir les situations qui peuvent les provoquer. Si vous prévoyez dans quelques années transmettre votre entreprise à la prochaine génération, il faut gérer maintenant ce qui peut créer des problèmes plus tard. Notez bien que la plupart des situations que nous décrivons ne sont pas des problèmes en elles-mêmes. Elles peuvent même, dans plusieurs cas, représenter de grands avantages. Cependant, il faut en tenir compte, car elles représentent des défis de gestion et de communication.

Voici des situations qu'il faut commencer à gérer tôt. Ces situations sont-elles présentes chez vous?

1. Ceux et celles qui prendront la relève de l'entreprise seront-ils d'âges très différents? S'intégreront-ils dans l'entreprise à des périodes différentes, possiblement à plusieurs années d'intervalle?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

2. Ceux et celles qui prendront la relève de l'entreprise auront-ils des niveaux de formation ou de compétence très différents?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

3. Les apports financiers de ceux et celles qui prendront la relève dans l'entreprise seront-ils très différents? Leurs parts dans l'entreprise seront-elles très différentes?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

4. Ceux et celles qui prendront la relève possèdent-ils des niveaux de leadership très différents? Y a-t-il un ou des chefs très forts et d'autres qui n'osent pas s'affirmer?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

5. Ceux et celles qui prendront la relève ont-ils été éduqués selon des valeurs très différentes? Ces valeurs vont-elles s'affronter?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Est-ce un défi pour vous?			

6. Ceux et celles qui prendront la relève parlent-ils de buts et d'ambitions très différents?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

7. Les candidats à la relève ont-ils des besoins très différents concernant leurs revenus, leur qualité de vie, les congés, etc.?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

8. Y a-t-il dans le groupe des partenaires (ou des futurs partenaires) une personne qui a des engagements importants à l'extérieur de l'entreprise comme par exemple des responsabilités syndicales, municipales, etc., qui lui demande de partir fréquemment?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

9. Prévoyez-vous que certains des partenaires actuels auront de la relève et d'autres pas?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

10. Ceux et celles qui prendront la relève ont-ils des conjoints qui ont des intérêts très différents vis-à-vis l'entreprise? Par exemple, certains veulent s'y intégrer, d'autres pas.

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

11. Prévoyez-vous ou constatez-vous que l'arrivée d'une nouvelle personne va changer les relations entre les autres?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

12. Les choses marchent-elles bien dans le groupe actuel ou prévu parce qu'une ou deux personnes compensent pour les autres à certains points de vue? Compenser ne signifie pas agir dans la complémentarité; compenser veut dire : faire régulièrement à la place de quelqu'un d'autre.

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

13. Certains candidats à la relève ont-ils des attentes, des demandes, des exigences très grandes par rapport à celles des autres ou par rapport aux capacités de l'entreprise ou de la famille?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

14. Y a-t-il dans le groupe des partenaires (ou des futurs partenaires) une personne qui accepte tout sans discuter?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

15. Y a-t-il des relations difficiles entre certains partenaires et les enfants de ces autres partenaires?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

16. Ceux et celles qui dirigent l'entreprise actuellement traînent-ils de vieux conflits?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation est-elle un défi pour vous?			

17. Parmi ceux et celles qui prendront la relève, y a-t-il une personne qui pose des problèmes particulièrement importants : tendance à la dépression, consommation, infirmité, déficience, grande rigidité, colères excessives…?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

18. La famille a-t-elle traversé des épreuves tellement douloureuses que personne ne veut plus en parler : décès, affrontements, déceptions profondes, abus…?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

19. Les actuels dirigeants de l'entreprise ont-ils des positions très rigides par rapport aux conditions du transfert?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

20. Certains de ceux qui s'apprêtent à prendre la relève ont-ils l'impression de ne pas avoir le choix de s'établir en agriculture ou de s'établir avec votre groupe? Ce serait le cas s'ils n'avaient pas d'autres options.

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

21. Certains de ceux et celles qui prendront la relève sur l'entreprise seront-ils contraints de renoncer à ce qu'ils voudraient vraiment faire pour s'adapter à la situation déjà présente dans l'entreprise ou devront-ils prendre comme responsabilités ce que les autres ne veulent pas prendre?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

22. Ceux et celles qui prendront la relève sur l'entreprise considèrent-ils que leur frère, sœur, cousin, cousine, voisin, voisine… futur partenaire comme un paresseux, un irresponsable, un étourdi, un… je ne sais quoi?

	Tout à fait	En partie	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

23. Ceux et celles qui prendront la relève évitent-ils les rencontres avec leurs futurs partenaires que ce soit pour le travail ou pour les loisirs?

	Tout à fait	En partie	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

24. Ceux et celles qui prendront la relève (ou certains d'entre eux) démontrent-ils peu de capacités et d'intérêt à travailler en groupe? Semblent-ils convaincus de ne pas avoir besoin les uns des autres?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

25. Ceux et celles qui prendront la relève de l'entreprise ont-ils tendance à se disputer, à se critiquer ou à travailler chacun de leur côté sans se parler?

	Tout à fait	En partie	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

26. Certaines personnes du groupe abusent-elles de leur pouvoir? Par exemple, en mettant les autres devant le fait accompli, en jouant de différentes stratégies pour remporter les décisions, en ne respectant pas les décisions prises, etc.

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

27. Ceux et celles qui prendront la relève obéissent-ils sans dire un mot à ceux et celles qui sont en poste actuellement ou démontrent-ils du désintéressement face aux décisions à prendre?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

28. Y a-t-il trop de candidats à la relève pour les possibilités que l'entreprise peut offrir?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

29. Devrez-vous modifier de façon importante l'entreprise pour accueillir de nouveaux partenaires?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

30. Au moment où la relève sera prête à se joindre à l'entreprise, celle-ci aura-t-elle des difficultés financières pour l'accueillir?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

31. Doutez-vous des capacités de ceux et celles qui s'apprêtent à prendre la relève à affronter les difficultés qui ne manqueront pas de se présenter?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

32. Ceux et celles qui dirigent l'entreprise actuellement ont-ils développé l'entreprise sans partager leur vision quant à l'avenir de l'entreprise avec leurs actuels et futurs partenaires?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

33. Les dirigeants actuels de l'entreprise souhaitent-ils poursuivre longtemps leur participation dans l'entreprise même si la nouvelle génération y entre?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

34. Prévoyez-vous un retrait complet des dirigeants actuels dans la gestion de l'entreprise lors de l'intégration de nouveaux partenaires?

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

35. Quand les gens de l'extérieur de l'entreprise parlent de votre groupe ou s'adressent à celui-ci, mentionnent-ils toujours la même personne? Par exemple, pour eux c'est la ferme de Monsieur X alors que c'est en réalité la ferme d'un groupe.

	Tout à fait	Possiblement	Pas du tout
Cette situation représente-t-elle un défi pour vous?			

FICHES DES DIFFÉRENTES SITUATIONS

LES CANDIDATS À LA RELÈVE SONT D'ÂGES DIFFÉRENTS ET S'INTÉGRERONT DANS L'ENTREPRISE À PLUSIEURS ANNÉES D'INTERVALLE

Les enjeux

Cette situation comporte de nombreux avantages :

- Il n'y aura pas de rupture entre les façons de faire des dirigeants actuels et celles de ceux qui leur succéderont;
- Les changements à faire dans l'entreprise pour accueillir de nouveaux partenaires pourront se faire par étapes;
- Le transfert des savoirs sera facilité;
- Le réendettement de l'entreprise sera souvent moins grand.

Cependant, cette situation nécessitera beaucoup d'échanges afin de trouver des solutions pour s'assurer que :

- Les investissements de chacun en années de travail dans l'entreprise soient reconnus; (participation dans l'entreprise différente, montant forfaitaire…)
- Le pouvoir de chacun dans l'entreprise soit équilibré; (ce qui ne veut pas nécessairement dire égal et ce qui peut changer avec les années)
- L'arrivée d'un nouveau partenaire ne perturbe pas la vision du développement de l'entreprise qui avait été définie par les autres;
- Que le dernier qui arrivera n'ait pas uniquement à subir les décisions de ceux et celles qui sont arrivés plus tôt.

Les pratiques à favoriser

Pour éviter les inconvénients de cette situation, il est très important de :

- Discuter de l'avenir de l'entreprise avec tous les candidats éventuels à la relève : même si les plus jeunes n'ont pas à prendre les décisions, il est important qu'ils soient informés et puissent donner leur avis.
- Donner continuellement l'heure juste à tous les candidats concernés afin que personne ne développe des attentes qui ne se réaliseront pas : il faut faire attention aux promesses, car elles peuvent engendrer des déceptions.

Les outils

- La réunion stratégique (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- J'élabore mon projet d'entreprise (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- Un plan d'arrivées et de retraits

LES CANDIDATS À LA RELÈVE ONT DES NIVEAUX DE FORMATION OU DES NIVEAUX DE COMPÉTENCE TRÈS DIFFÉRENTS

Les enjeux

La formation et la compétence donnent du pouvoir. Si les formations et les compétences des partenaires sont différentes et se complètent, l'entreprise en bénéficiera et chacun pourra trouver une place spécifique dans l'entreprise. Cependant, si l'un des partenaires est beaucoup moins fort que les autres sur ce plan, il aura plus de difficulté à faire sa place.

Si un tel scénario se dessine, il faut que la personne concernée :

- Trouve un autre moyen de démontrer son apport dans l'entreprise;
- Devienne très compétente dans un domaine de l'entreprise;
- S'organise pour apporter un autre type d'information utile au groupe;
- S'engage dans une formation spécifique;
- Évite de laisser son pouvoir de décision aux autres.

Il faut aussi voir à ce que les autres membres du groupe :

- Reconnaissent l'apport particulier de ce partenaire;
- Évitent d'utiliser leur savoir comme un argument définitif.

Les pratiques à favoriser

- Prendre des décisions après avoir écouté tous les types d'arguments et s'être assuré de l'accord de tous;
- Vérifier le niveau d'estime et de respect des uns envers les autres;
- Utiliser différents moyens de développer et de mettre en valeur les forces de chacun.

Les outils

- Le tableau des apports de chacun
- Des tests
- Le plan de développement des compétences (*50 outils pour s'établir en agriculture*)

LES APPORTS FINANCIERS DES PARTENAIRES OU LEURS PARTS DANS L'ENTREPRISE SERONT TRÈS DIFFÉRENTS

Les enjeux

Le fait d'apporter plus d'argent dans l'entreprise ou celui de posséder plus de parts donne du pouvoir. C'est d'ailleurs, dans une situation conflictuelle, le type de pouvoir qui sera le plus fort. Or, on fait souvent comme si tout le monde était sur le même pied en se disant que dans le quotidien ça n'a pas d'importance. Pour les petites décisions, c'est habituellement le cas. Mais pas pour les grosses! Et c'est là que les déceptions peuvent survenir.

Cette situation se présenterait aussi lorsque les parents détiennent une majorité des parts et leurs enfants 20, 30, ou 40 % des parts. Cette situation est tout à fait normale si elle dure quelques années, mais si elle se poursuivait pendant des décennies, les « jeunes » pourraient se retrouver dans la quarantaine ou même dans la cinquantaine, complètement dépendants des décisions de leurs parents.

Fiche 2.

Les situations confuses sont à l'origine de nombreux problèmes qui peuvent nuire à l'entreprise, mais encore plus aux relations familiales, car elles développent de l'insécurité, du ressentiment, des frustrations, etc. La valeur symbolique de posséder plus ou moins que d'autres est aussi à considérer.

Les pratiques à favoriser

Pour être équitable pour tous et prévenir les déceptions ou les mauvaises surprises, il faut :

- Prévoir des règles du jeu très claires, connues et acceptées de tous;
- Réviser la valeur des actions chaque année;
- Identifier les zones où le pouvoir de chacun est égal et celles où il ne l'est pas;
- Discuter des conséquences de l'exercice du pouvoir du ou des partenaires ayant une participation plus grande;
- Prévoir certaines garanties pour les partenaires minoritaires.

Les outils

- Le tableau des types de parts différentes
- Une liste d'exemples de règles du jeu
- Une liste d'éléments à discuter
- Les réunions multidisciplinaires

LES NIVEAUX DE LEADERSHIP SONT TRÈS DIFFÉRENTS CHEZ LES PARTENAIRES ACTUELS OU FUTURS

Les enjeux

Il existe plusieurs types de leadership et lorsque ces types de leadership se complètent, c'est la situation idéale. L'un exercera son leadership par un dynamisme qui mobilisera les énergies de tous, l'autre par son entregent, un autre par l'information qu'il détient, un autre par la sagesse de ses réflexions, etc. S'il y a de bons mécanismes pour que tous profitent des leaderships de tous, on vogue vers des succès.

Si, par contre, le groupe est composé de personnes qui sont portées à décider seules et d'autres à ronger leur frein… des problèmes sont en vue. Le déséquilibre peut fonctionner pendant plusieurs années, mais un jour celui qui n'a pas droit au chapitre va exprimer ses frustrations d'une manière ou d'une autre. Il n'en sera peut-être même pas conscient lui-même. Le dysfonctionnement peut se manifester par du désengagement, des colères, de la maladie, etc.

Les partenaires d'une ferme de groupe doivent tous ressentir qu'ils ont du pouvoir sur les décisions. Ils doivent être reconnus par les gens de l'extérieur comme des partenaires de l'entreprise. Même les plus timides ou les plus effacés doivent être traités avec le respect dû à leur place dans l'entreprise. Par exemple, leur avis doit être sollicité même s'« ils sont toujours d'accord », surtout s'ils ont de la difficulté à s'exprimer.

Les pratiques à favoriser

Pour éviter les problèmes, il faut :

- Aider les timides et les conciliants à affirmer leurs besoins, à donner leur avis;
- Aider les affirmatifs à ralentir, à consulter avant d'aller de l'avant, à écouter;
- Mettre en place des mécanismes de fonctionnement et de prises de décision;
- Discuter de ces différences et faire en sorte que chacun, d'une part, donne de la reconnaissance à l'autre et, d'autre part, fasse des demandes claires pour établir un fonctionnement acceptable pour tous.

Les outils

- La clarification des pouvoirs pour différents types de décisions
- Des mécanismes de communication

LES PARTENAIRES ONT ÉTÉ ÉDUQUÉS SELON DES VALEURS TRÈS DIFFÉRENTES

Les enjeux

Les partenaires ne sont pas tous nécessairement de la même famille et ont parfois été éduqués selon des valeurs très différentes. Dans une famille, on a valorisé le travail et l'endurance, dans l'autre la communication et la vie de famille, dans une troisième le succès et l'accomplissement, dans une quatrième la réputation et la fierté… Toutes ces valeurs sont positives, mais elles feront en sorte que ce qui est évident pour l'un ne le sera pas nécessairement pour l'autre.

Les différences de valeur peuvent entraîner des façons très différentes de voir le développement de l'entreprise, d'organiser le travail, de choisir ses fournisseurs, de se rémunérer, de faire une place aux enfants… Ces différences de valeurs peuvent donner plus ou moins d'importance à la qualité des produits, aux pratiques culturales choisies, à la possibilité de prendre des vacances, à celle de participer à des organismes professionnels ou sociaux…

Il n'est pas nécessaire de partager exactement les mêmes valeurs pour devenir partenaires. Loin de là. Cependant, il ne faut pas non plus n'en partager aucune. Si les valeurs des uns et des autres sont diamétralement opposées, il vaut mieux ne pas penser à des partenariats, car les désaccords seront très fréquents.

Les pratiques à favoriser

Il serait intéressant que les personnes concernées échangent à ce sujet à partir de questions comme celles-ci :

- Qu'est-ce que tu juges inacceptable?
- Qui considères-tu comme la personne la plus admirable? Pourquoi?
- À quoi tiens-tu par-dessus tout?
- Au sujet de quoi aucun compromis n'est-il possible?
- Qu'est-ce qui vous choque vraiment, mais vraiment?

Il est important que chacun sache ce à quoi chacun accorde de l'importance. Chacun verra ainsi si ses valeurs sont compatibles, s'il est possible de s'entendre et à quoi il faut faire attention pour maintenir l'harmonie dans le groupe.

Les outils :

- Une liste de valeurs
- Une rencontre sur les valeurs

LES CANDIDATS À LA RELÈVE MANIFESTENT DES BUTS ET DES AMBITIONS TRÈS DIFFÉRENTS

Les enjeux

L'un imagine pour l'avenir une très grande entreprise; l'autre pas du tout. L'un souhaite faire une transition vers le biologique; l'autre pas. L'un semble motivé par le développement d'une production qui n'intéresse pas du tout les autres. L'un est motivé par le profit, l'autre n'y pense pas souvent…

Les buts et les ambitions de chacun peuvent être conciliables; ils peuvent aussi ne pas l'être. Ce qui peut amener un problème, c'est de ne pas parler des visions d'avenir de chacun. Car, dans ce cas, chacun peut être convaincu que le plan qu'il a en tête est celui que tout le monde a en tête, car ce plan lui semble « évident ». Le problème vient du fait que ce qui est évident pour l'un ne l'est pas pour l'autre.

Discuter des visions d'avenir de chacun est important aussi parce que cet échange peut permettre à certains de faire le choix de ne pas s'associer parce que leur vision ne peut s'harmoniser avec celle des autres. Il vaut mieux le savoir au point de départ qu'après quelques années où des investissements ont rendu la séparation beaucoup plus coûteuse.

Les pratiques à favoriser

Pour éviter des problèmes à ce niveau, il est intéressant de :

- Faire participer les candidats éventuels à la relève aux échanges stratégiques au sujet de l'entreprise;
- Développer en groupe un véritable projet d'entreprise;
- Rechercher des moyens de répondre aux intérêts de chacun.

Les outils

- J'élabore mon projet d'entreprise (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- La réunion stratégique (*50 outils pour s'établir en agriculture*)

LES CANDIDATS À LA RELÈVE ONT DES BESOINS TRÈS DIFFÉRENTS CONCERNANT LES REVENUS ET LA QUALITÉ DE VIE

Les enjeux

Il n'y a pas de standard universel en matière de satisfaction par rapport aux revenus. Le rapport de chacun à l'argent est une des choses les plus intimes et particulières à chaque individu. Il n'y a pas non plus de conditions de travail et de vie qui constitueraient la bonne recette à appliquer à chacun.

Le fait d'avoir des besoins différents n'est pas une entrave au bon fonctionnement d'un groupe. Cependant, il faut que ces éléments soient discutés et acceptés de tous pour éviter que certains se sentent lésés ou que d'autres rongent leur frein. Un traitement égal pour tous ne sera pas la solution; il faut plutôt rechercher un traitement équitable.

L'un souhaitera bénéficier davantage de vacances; peut-être que l'autre voudra pouvoir faire du sport ou devenir maire de sa municipalité, ce qui demandera une certaine disponibilité. L'un aura peut-être besoin de revenus plus importants que l'autre parce qu'il fait face à plus de responsabilités.

Comme dans bien d'autres domaines, il faut chercher des moyens différents de répondre aux besoins de chacun tout en maintenant une préoccupation d'équité. Il faut aussi porter attention à rendre chaque particularité claire pour tous afin de ne pas laisser se développer des perceptions fausses.

Les pratiques à favoriser

- Discuter rapidement des inconforts, des besoins, des demandes de chacun;
- Chercher des moyens originaux de concilier besoins particuliers et équité;
- Obtenir l'accord de tous pour tout arrangement particulier;
- Mettre en place des systèmes de politique salariale, de vacances, de journées libres…
- Ne pas baser les échanges sur des exigences : celles-ci sont une forme de violence.

L'outil

- La communication non violente

UN PARTENAIRE A DES ENGAGEMENTS EN DEHORS DE L'ENTREPRISE

Les enjeux

Le milieu agricole est structuré par de nombreux organismes dirigés par des agriculteurs. Ces derniers évidemment doivent s'absenter de leur entreprise parfois très fréquemment. Plusieurs agriculteurs participent aussi aux instances municipales et régionales où l'agriculture doit être représentée. Contribuer à la société fait par ailleurs partie des valeurs de certaines familles.

Les absences répétées de certains partenaires qui participent à différentes instances peuvent créer des frustrations chez ceux qui les remplacent et qui ont par le fait même plus de travail à accomplir. Ces frustrations peuvent mener à des conflits si elles ne font pas l'objet de discussions et d'ententes claires, car les inégalités dans la charge de travail peuvent être perçues comme inéquitables.

Parfois, l'ensemble des partenaires peut considérer que les représentations de l'entreprise à l'extérieur auprès de différentes instances sont utiles à l'entreprise et décident que le temps que l'un d'eux consacre à cette activité doit être comptabilisé comme du travail à l'intérieur de l'entreprise. Dans ces cas, souvent, les revenus de ces activités sont versés à l'entreprise.

Dans d'autres cas, les partenaires peuvent considérer que les postes qu'occupe l'un d'eux relèvent de ses activités personnelles et font des arrangements pour que les autres partenaires ne souffrent pas des absences de ce dernier par exemple en embauchant quelqu'un pour le remplacer tout en soustrayant de son salaire les heures d'absence. Beaucoup d'autres solutions sont possibles.

Les pratiques à favoriser

Dans les cas où un partenaire doit s'absenter assez souvent pour d'autres engagements, il est important :

- De discuter ouvertement des avantages et des inconvénients de ces engagements pour tous les partenaires et pour l'entreprise avant de parler de la solution ;
- De rechercher une solution équitable pour tous et qui répondra aux besoins de chacun : si la première solution ne convient pas, en chercher une autre ;
- De rendre claires toutes les ententes établies afin qu'aucune perception erronée ne se développe.

Les outils

- Les techniques de créativité

CERTAINS PARTENAIRES ONT DE LA RELÈVE ET D'AUTRES PAS

Les enjeux

Lorsque deux ou trois partenaires gèrent ensemble une entreprise, il arrivera souvent que certains aient des enfants qui veulent s'établir sur la ferme alors que d'autres n'ont pas de relève. Les conditions que les parents sont prêts à faire à leurs enfants lors du transfert ne seront pas nécessairement celles que les oncles et tantes seront prêts à faire à leurs neveux et nièces. Par ailleurs, les partenaires qui n'ont pas de relève n'auront possiblement pas les mêmes visions de l'avenir de l'entreprise.

Chaque situation est particulière et ce cas de figure peut aussi se vivre très bien. Cependant, les impacts de cette situation doivent être prévus et discutés de longue date par les partenaires et progressivement avec les futurs partenaires. Les enjeux humains, organisationnels et de changements stratégiques peuvent être discutés à l'avance avec une conseillère CRÉA. Les enjeux financiers de ces situations peuvent aussi l'être avec les comptables et conseillers en gestion en s'assurant de rechercher des solutions innovatrices qui vont satisfaire toutes les personnes concernées.

Les pratiques à favoriser

Afin de prévenir les difficultés que cette situation peut amener lors du transfert, il est important :

- D'en discuter entre partenaires, en conseil de famille et même avec une conseillère CRÉA aussitôt que la situation se précise ;
- D'engager les partenaires et la relève potentielle dans un processus de transfert même si les décisions définitives ne sont pas prises afin de se donner l'occasion d'explorer diverses solutions.

Les outils

- Réflexion au plan de transfert
- Diagnostic humain et organisationnel
- Planification stratégique
- Plan de transfert
- Plan de communication

LES CONJOINTS DES PARTENAIRES ONT DES INTÉRÊTS TRÈS DIFFÉRENTS VIS-À-VIS L'ENTREPRISE

Les enjeux

Dans une entreprise où il y a plusieurs partenaires, il serait surprenant que tous les conjoints de ceux-ci aient le même intérêt pour l'entreprise. Certains des conjoints n'auront aucun intérêt et considéreront possiblement l'entreprise comme une entrave dans leur vie familiale et de couple, certains auront de l'intérêt pour y jouer un rôle mineur, d'autres peuvent vouloir s'y intégrer comme employé ou comme partenaire.

Dans ce domaine il faut éviter les dogmes qui veulent que les conjoints et conjointes participent obligatoirement à l'entreprise ou qu'ils n'y participent pas du tout. La bonne solution sera celle avec laquelle les partenaires seront à l'aise. Et il y en a certainement une… c'est une question d'imagination et… de méthode de recherche.

D'abord, il est important de se donner le temps pour que toutes les personnes concernées précisent ce qui est vraiment important pour elles. Il faut ensuite regarder les besoins de l'entreprise et les possibilités qu'elle offre, ce qu'un conjoint ou une conjointe pourrait apporter à l'entreprise et au groupe, comment on peut faciliter les choses à un conjoint qui n'est pas adapté aux contraintes de l'agriculture, etc.

Les pratiques à favoriser

Dans une situation comme celle-ci, il est important :

- De toujours être transparent;
- D'écouter avant de décider;
- De chercher ce qui pourrait satisfaire tout le monde;
- D'informer même ceux qui ne s'intéressent pas particulièrement à l'entreprise, car, même dans ce cas, l'entreprise sera dans leur vie.

L'outil

- La situation idéale

L'ARRIVÉE D'UNE NOUVELLE PERSONNE CHANGE LES CHOSES

Les enjeux

Une équipe est un organisme vivant où chaque personne joue un rôle qui s'est défini avec le temps et où les relations entre les personnes se sont équilibrées. Lorsqu'une personne s'en va ou qu'une nouvelle personne se joint au groupe, la dynamique change. Les caractéristiques et l'intensité de ces changements sont difficiles à prévoir, mais on peut prévoir qu'il y en aura.

La personne qui part était parfois le liant dans l'équipe, celle qui donnait du courage aux autres, celle qui détenait certaines informations utiles à tous. La personne qui la remplace ne jouera pas nécessairement le même rôle, et ce, même si elle prend les mêmes tâches. Chacun aura à se repositionner.

Dans certains cas, le repositionnement donnera à certains la chance de démontrer des qualités que personne n'avait remarquées jusque-là. Dans d'autres cas, aucun des partenaires ne reprendra le rôle de celui ou celle qui est parti, ce qui appauvrira l'équipe. Il arrive aussi que la personne qui arrive veuille jouer un rôle que quelqu'un d'autre joue déjà depuis un certain temps.

La personne qui arrive bouscule dans certains cas la répartition des tâches des autres. Elle peut aussi ne pas être d'accord avec toutes les règles du jeu implicites ou explicites des partenaires qui travaillent ensemble depuis des années. Elle peut amener des idées, faire part de besoins, même aviver des conflits latents qui déstabilisent les autres.

Les pratiques à favoriser

Lorsqu'un changement se fait dans l'équipe, il est important :

- D'accorder encore plus d'importance aux réunions ;
- De discuter de ce qui change dans l'équipe ;
- De revoir attentivement la répartition des tâches ;
- De vérifier le niveau de confort de chacun et de discuter rapidement des inconforts ;
- De gérer rapidement les conflits qui surgissent.

Les outils

- Les réunions régulières
- La communication non violente
- La consultation de spécialistes au besoin (conseillère CRÉA ou RH)

UNE OU DEUX PERSONNES COMPENSENT POUR LES AUTRES

Les enjeux

Dans un groupe, il est très souhaitable qu'il y ait de la complémentarité : l'un est meilleur dans un domaine, c'est lui qui prend les responsabilités dans ce domaine. Les autres en prennent plus dans d'autres. C'est ce qui fait des équipes fortes surtout si les apports des uns et des autres sont reconnus.

Il y a problème si une ou deux personnes doivent régulièrement compenser pour les erreurs, les manquements, le faible engagement des autres. Une situation semblable peut être due à la maladie, à une incapacité, à un événement particulier à traverser pour quelqu'un… même à la jeunesse! Les autres vont compenser avec bon cœur s'il s'agit d'un passage temporaire.

Mais si la situation perdure, si les événements qui empêchent une personne de donner sa juste part de travail se succèdent, s'il y a toujours une raison pour justifier le non-engagement, si les responsabilités retombent toujours sur le ou les mêmes, il faut se questionner sur les motivations de chacun.

Chacun doit se questionner, car ceux qui compensent ont aussi leur responsabilité. Ils trouvent possiblement de la valorisation dans cette situation; ils ont peut-être aussi peur de la confrontation… Ceux qui ne font pas leur part ont aussi leurs raisons : ils ne se sentent peut-être pas à leur place, ils ne se sentent peut-être pas suffisamment compétents…

Un équilibre doit être recherché, car ceux qui compensent peuvent un jour « barrer des quatre roues ».

Les pratiques à favoriser

- Aborder le problème sans accuser ;
- Chercher les véritables motivations de chacun.

L'outil

- Les conditions de développement d'une équipe

CERTAINS DES CANDIDATS À LA RELÈVE ONT DES ATTENTES, DES EXIGENCES TRÈS GRANDES

Les enjeux

Pour différentes raisons dues à leur caractère, à leur éducation, à leur histoire, certains jeunes ont des attentes et des exigences très grandes vis-à-vis de leurs parents. Exigences en termes de revenus, de conditions de travail, d'appui dans leurs projets, de lieu de résidence, de conditions de transfert, etc.

Les parents doivent se rappeler que, dans la recherche de l'équité, ils doivent aussi se préoccuper d'eux-mêmes. Des exigences trop grandes peuvent être le symptôme de problèmes plus profonds qui ne se règleront pas en cédant aux exigences. Ces problèmes peuvent être très diversifiés :

- Volonté de s'imposer par rapport aux parents;
- Volonté de vérifier l'amour des parents;
- Incertitude face au choix de s'établir en agriculture;
- Frustration due à une situation ancienne;
- Compétition avec les frères et sœurs;
- Manque de véritable sens de l'entrepreneurship;
- Et bien d'autres choses…

Dans ces cas, il est important de rechercher les besoins exprimés – ce qui n'est pas la même chose que les exigences -– et d'exprimer ses propres besoins. Si la personne n'écoute que ses propres besoins et n'est pas sensible aux vôtres, lui céder n'arrangera rien. Consulter serait dans ces cas, pertinent.

Les pratiques à favoriser

- Ne pas dire oui à tout;
- Demander du temps pour discuter;
- Tenter de découvrir le véritable besoin exprimé par des exigences;
- Exprimer ses propres besoins, ses inconforts;
- Vérifier les compétences;
- Proposer des solutions et demander des solutions qui peuvent répondre aux besoins de tous.

Les outils

- La communication non violente
- La technique des 5 pourquoi

UN PARTENAIRE ACCEPTE TOUT SANS DISCUTER

Les enjeux

Méfions-nous des eaux dormantes! Généralement, on aime bien les gens qui acceptent tout sans discuter. On les trouve conciliants, faciles à vivre. Et c'est agréable de toujours pouvoir faire ce qu'on veut nous-mêmes faire. À cause de ces avantages, on encourage souvent ces comportements. D'ailleurs, quand quelqu'un rechigne trop, on lui dit : « Mets donc de l'eau dans ton vin. »

Pourtant, si quelqu'un accepte toujours sans rien dire ce que les autres décident, il faudrait s'en inquiéter, car cette attitude peut cacher un manque de confiance, une difficulté à répondre à ses besoins, une difficulté à les exprimer, une crainte de créer des conflits, la conviction qu'il ne sera pas écouté, le sentiment de ne pouvoir rien changer… et bien autre chose.

Si on laisse faire, et si les besoins fondamentaux de cette personne ne sont pas satisfaits, un jour elle ne pourra plus poursuivre avec le groupe. Elle fera peut-être une colère que personne n'avait prévue et décidera de s'en aller. Elle pourra aussi se désintéresser de l'entreprise, devenir une insatisfaite chronique, tomber malade… ce qui représente aussi des manières différentes de partir.

Les pratiques à favoriser

Devant une personne qui participe peu et qui accepte tout, il est important de :

- Demander ce qu'elle préférerait, ce qu'elle pense en indiquant qu'on a besoin de le savoir ;
- Lui donner du temps pour s'exprimer ;
- Répondre à ses besoins lorsqu'elle se risque à en exprimer un ;
- Porter attention à elle afin de l'écouter dès qu'elle manifeste le désir de s'exprimer ;
- De s'interroger sur les avantages que l'on tire de son attitude.

Les outils

- Les réunions
- Le recours à un animateur ou à un consultant au besoin

LES RELATIONS SONT DIFFICILES ENTRE CERTAINS PARTENAIRES ET LES ENFANTS DES AUTRES PARTENAIRES

Les enjeux

Dans une entreprise familiale, les gens connaissent leurs futurs partenaires très jeunes. Si les parents ont appris à composer avec les caractères différents de leurs enfants, il n'en va pas toujours ainsi pour les oncles et tantes qui jugent parfois sévèrement les agissements de leurs neveux et nièces ainsi que l'éducation que ces derniers ont reçue.

Il arrive par ailleurs qu'un jeune accepte plus facilement des commentaires ou des directives venant de son oncle que de son père, mais le contraire est aussi vrai. Les cousins et cousines, selon leur âge et leur caractère, vont aussi créer des relations dont les caractéristiques auront des répercussions à l'âge adulte. La bonne entente ou les mésententes de la jeunesse jetteront les bases d'amitiés comme d'inimitiés.

Étant donné qu'on ne sait jamais ce que l'avenir réserve, il est important de ne pas laisser se développer des sentiments négatifs ou des conflits et les parents ont un rôle important à jouer dans ce domaine. Il faut en effet se rappeler que si des partenaires n'ont pas nécessairement à être aussi des amis, ils doivent au moins se respecter et avoir plaisir à travailler ensemble.

Les pratiques à favoriser

Afin de prévenir la création de relations problématiques avec de futurs partenaires, il est important :

- De maintenir un langage respectueux envers chaque partenaire et leurs enfants ;
- D'éviter de critiquer les partenaires et leurs enfants devant ses propres enfants ;
- De respecter les choix d'éducation des autres partenaires même s'ils ne sont pas les mêmes que les nôtres ;
- De discuter très tôt entre partenaires de la place des enfants dans l'entreprise et des règles qui régiront leur intégration dans l'entreprise ;
- De gérer rapidement les écarts aux règles établies et tout conflit qui se manifeste ;
- D'établir des conditions applicables à tous pour pouvoir devenir partenaire ;
- De conserver le droit de refuser un partenaire et d'inscrire ce droit dans la convention.

Les outils

- La communication non violente
- La convention d'actionnaires

LE GROUPE TRAÎNE DE VIEUX CONFLITS

Les enjeux

Les conflits non résolus peuvent empoisonner une équipe. Par contre, résoudre un conflit peut faire avancer une équipe. On pense souvent qu'en soulevant un conflit, on va l'aggraver. Ce n'est pas le cas si on prend des moyens adéquats pour le faire. Par ailleurs, les étapes du transfert peuvent faire ressurgir des conflits non résolus et le déroulement du transfert peut en être affecté. Il peut même arriver que ces conflits fassent éclater le projet de transfert.

Il est très rare que ne pas parler d'une chose la fasse disparaître. Si certains conflits entre les propriétaires actuels, entre ces derniers et les candidats à la relève ou entre les candidats à la relève eux-mêmes n'ont pas été réglés, ils transparaîtront dans tous les échanges sans que personne n'ait du pouvoir sur eux. Ce sont les conflits qui auront le pouvoir! En les abordant, les personnes concernées reprendront du pouvoir sur eux.

Les pratiques à favoriser

Résoudre les conflits au fur et à mesure qu'ils se présentent est le meilleur moyen d'éviter qu'ils deviennent vraiment problématiques. Il faut se souvenir que les conflits font partie d'une vie de groupe et que les résoudre est un moyen de faire évoluer le groupe.

Si on a laissé un conflit « pourrir » il vaut souvent mieux, pour l'aborder de nouveau, demander l'aide d'une personne extérieure qui peut appliquer un processus de gestion des conflits et faire en sorte que ce qui est à dire soit dit dans le respect. Il y a en effet des mots qui ne s'oublient pas.

La règle générale pour assurer un climat de respect est d'exprimer clairement ses inconforts et ses besoins en évitant d'accuser. Les gens sont habituellement prêts à répondre aux besoins des autres; ils ne sont jamais consentants à entendre des accusations.

Les outils

- La communication non violente
- La consultation d'un spécialiste
- Le génogramme

UNE PERSONNE DU GROUPE POSE DES PROBLÈMES IMPORTANTS

Les enjeux

Une équipe de gestion d'une entreprise agricole peut faire face comme d'autres groupes à un problème important qui affecte l'un de ses membres : tendance à la dépression, consommation excessive, problèmes psychologiques ou physiques, qui peuvent engendrer une grande rigidité, des colères, de l'absentéisme, le non-respect de ses responsabilités, de l'insatisfaction chronique, etc.

Ces situations vont bien sûr avoir un impact sur les autres membres du groupe et sur l'entreprise. Parfois, ces situations ont une longue histoire et la famille s'est habituée à vivre avec elles. Chaque membre du groupe y joue la plupart du temps aussi un rôle et ne sait plus comment s'en sortir, car il est rare que le problème aille en s'amenuisant. Les années ont plutôt tendance à l'amplifier.

Les pratiques à favoriser

Le premier pas vers la résolution d'un problème semblable est de le reconnaître.

Il y a bien sûr des interventions à faire auprès de la personne concernée, mais, si le problème existe depuis longtemps dans le groupe, ce dernier doit aussi se questionner, ne serait-ce que pour se demander pourquoi il a laissé le problème perdurer et qu'est-ce qu'il est prêt à faire pour changer la situation.

Selon le type de problème, il pourra être nécessaire de consulter un spécialiste. Si la personne concernée ne veut pas le faire, les autres membres du groupe peuvent le faire afin de questionner ou modifier leur comportement et de se préparer à aborder le problème avec la personne concernée. Ces démarches ont un coût, mais ressasser les mêmes préoccupations pendant des années et se créer de la souffrance en a un aussi.

Les démarches vont certainement au moins aider à faire le partage entre les responsabilités de chacun et ce sur quoi ils peuvent agir d'une part et les responsabilités des autres sur lesquelles ils n'ont pas de pouvoir d'autre part. Elles permettront possiblement de mettre en place des façons de faire pour diminuer les inconvénients de ces situations et peut-être aussi trouver des solutions durables.

Les outils

- La consultation de spécialistes
- Des livres qui expliquent ces situations et qui donnent des moyens de vivre avec les personnes qui manifestent ces problèmes

DES SITUATIONS DOULOUREUSES SONT TENUES SECRÈTES

Les enjeux

De nombreuses familles ont traversé des épreuves très douloureuses : décès, maladies graves, échecs, déceptions profondes, disputes graves, séparation, abus… Ces épreuves ont laissé des traces d'autant plus profondes que tout le monde essaie de les oublier et n'en parle surtout pas. Dans certains cas, on peut même avoir réussi à les oublier. Mais au fond de la conscience, il y a un souvenir.

Les sentiments que l'on ne reconnaît pas nous mènent. Si on veut « avoir le dessus » sur eux, il faut les reconnaître. Faire comme si rien ne s'était passé peut créer d'autres problèmes. Bien sûr, si la blessure a été douloureuse, on ne veut pas la rouvrir. C'est pourtant un bon moyen de la soigner. Mais il faut le faire avec beaucoup d'attention, lorsque les personnes seront prêtes et avec leur consentement.

Les pratiques à favoriser

Plus qu'en toutes autres circonstances, il est préférable de faire appel à une personne qui pourra écouter sans jugement. Cette personne doit obligatoirement être choisie par les personnes qui ont besoin d'en parler. Dans ce domaine, les échanges individuels sont préférables aux échanges en groupe du moins dans un premier temps, car les réactions des uns et des autres peuvent créer de nouvelles souffrances.

Les outils

- La consultation d'une personne de confiance
- Des livres favorisant la réflexion sur ces questions

LES ACTUELS DIRIGEANTS ONT DES POSITIONS TRÈS RIGIDES

Les enjeux

Pour travailler en groupe efficacement, chacun doit pouvoir s'exprimer, être écouté, avoir part aux décisions. Devant une difficulté, plusieurs points de vue doivent pouvoir s'exprimer et plusieurs solutions doivent être envisagées et évaluées par le groupe. Si l'un des membres du groupe reste constamment sur ses positions et qu'il ne souffre pas que ses façons de voir soient discutées, si, en fin de compte, c'est lui qui décide parce qu'il est majoritaire… on ne parle pas de gestion en groupe.

Dans ces cas, il est important de clarifier les situations. Il vaut parfois mieux avoir un statut d'employé qui exécute les travaux contre rémunération qu'un statut de partenaire sans pouvoir. Il est normal qu'un partenaire majoritaire exerce son pouvoir dans certaines décisions, mais s'il le fait continuellement sans permettre aux autres une réelle participation, on ne peut parler de véritable partenariat. Aussitôt que l'échange, la recherche de solutions acceptables pour tous ne sont plus possibles, on entre dans une zone qui deviendra problématique.

Tout le monde n'est pas heureux à gérer à plusieurs. Si vous-même ne souhaitez pas partager les décisions ou constatez que ceux avec lesquels vous voulez vous associer ne semblent pas le souhaiter, il vaut mieux penser à autre chose qu'un partenariat.

La rigidité peut aussi être la conséquence d'une peur : peur de perdre quelque chose, peur de l'insécurité… Si vous découvrez ce dont la personne rigide a peur, vous pourrez possiblement la rassurer et ainsi rendre les échanges plus fluides.

Les pratiques à favoriser

- L'écoute pour découvrir les raisons de la rigidité;
- L'explication des demandes sans exigences.

L'outil

- La communication non violente

CERTAINS ONT L'IMPRESSION DE NE PAS AVOIR LE CHOIX DE S'ÉTABLIR AVEC LE GROUPE

Les enjeux

Il peut arriver que des enfants aient entendu tellement souvent un discours qui les plaçait comme les successeurs naturels de leurs parents qu'ils se sentent obligés de prendre la relève. Il peut aussi arriver que la maladie ou le décès d'un parent les mettent dans une situation difficile à modifier. Il se peut aussi qu'ils ne voient pas d'autres possibilités pour eux.

Toutes ces situations sont risquées, car l'impression de ne pas avoir le choix peut mener à une position de victime. Diriger une entreprise agricole avec succès et faire partie d'un groupe sont deux choses très exigeantes. Il est préférable de les choisir consciemment. Ainsi, lorsque des difficultés se présenteront, on sera moins porté à mettre la faute sur un facteur ou l'autre et on prendra davantage les choses en main.

Le fait de faire un vrai choix peut éviter aussi des départs intempestifs qui peuvent mettre l'entreprise en situation financière difficile, les désengagements latents qui minent le groupe, les insatisfactions chroniques désagréables pour tous. Pour tout cela, les dirigeants actuels doivent s'assurer que les nouveaux partenaires fassent un vrai choix.

Les pratiques à favoriser

- Encourager et même exiger que les nouveaux partenaires acquièrent une expérience à l'extérieur de l'entreprise;
- Discuter des avantages et des inconvénients de se joindre au groupe;
- Présenter les exigences du groupe.

L'outil

- Est-ce que je fais un vrai choix? (*50 outils pour s'établir en agriculture*)

CERTAINS DEVRONT RENONCER À CE QU'ILS VOUDRAIENT VRAIMENT FAIRE DANS L'ENTREPRISE

Les enjeux

Imaginons une situation où tous les candidats à la relève sont intéressés par les champs et aucun par le troupeau. Le premier à s'établir va faire sa place dans le domaine des cultures et ceux qui vont suivre auront de la difficulté à l'y déloger. D'autres situations semblables peuvent faire en sorte que certains seront plus ou moins obligés de renoncer à ce qu'ils aiment vraiment pour faire un travail qu'ils aiment moins.

Si cette situation ne dure que quelques années, il n'y a pas véritablement de problème, mais si elle devait durer très longtemps, il y aurait lieu de s'inquiéter. Certaines personnes acceptent des situations qu'elles trouvent difficiles pendant longtemps et un jour, elles ne veulent tout simplement plus continuer. Cela s'explique par le fait que l'on ne peut renoncer véritablement à des besoins.

Si les renoncements demandés par le groupe portent sur des façons de faire occasionnelles, des adaptations mineures, il n'y a pas de problème, ça fait partie de la vie de groupe. Cependant, si les renoncements demandés portent sur des besoins réels, sur des éléments très importants pour une personne, il y aura un moment où elle ne l'acceptera plus. Et c'est très bien ainsi : cela prouve que cette personne est en santé!

D'autre part, même si une personne acceptait toute sa vie une situation où elle ne travaille pas dans le domaine de ses véritables intérêts, il y aurait perte pour l'entreprise. En effet, celle-ci se passerait de toute la vitalité et de toute la compétence qui peut provenir d'une personne qui aime ce qu'elle fait et y accorde tout son engagement.

Les pratiques à favoriser

- Voir la situation et la prendre en considération sans en faire un problème;
- Explorer des moyens de répondre aux besoins et intérêts de tous;
- Trouver des moyens d'adapter l'entreprise aux besoins de ses propriétaires;
- Faire de cette situation un sujet d'échanges entre les membres du groupe;
- Réfléchir à la répartition des tâches de manière créative.

L'outil

- L'identification de la situation idéale

LES PARTENAIRES ÉVENTUELS N'ONT PAS D'ESTIME LES UNS POUR LES AUTRES

Les enjeux

Il est possible que des gens n'aient pas eu d'estime pour quelqu'un dans leur jeunesse et qu'ils en développent plus tard. Si par contre, au moment de faire le choix de s'associer avec quelqu'un, cette estime n'existe pas, il n'est pas très opportun de poursuivre ce projet. Il faut se rappeler qu'il ne faut jamais créer une ferme de groupe ou s'associer uniquement pour des raisons financières.

Il peut arriver que la critique au sujet des comportements du cousin ou du voisin qui peut devenir un partenaire ait été alimentée par les parents pendant plusieurs années pour différentes raisons. La personne concernée peut à l'âge adulte faire la part des choses et changer ses jugements. Si, par contre, elle a intégré des jugements négatifs et que l'estime n'existe pas, il est impossible de développer un véritable partenariat.

Il est certain que critiquer ceux ou celles qui peuvent devenir des partenaires n'est pas la meilleure manière de développer de l'estime pour cette personne. Si un des éventuels partenaires démontre des comportements critiquables, il est plus avantageux à long terme de tenter de régler le problème que de poser des jugements qui peuvent devenir définitifs.

Les pratiques à favoriser

Au moment de créer un partenariat ou de s'y joindre, il est important :

- d'exprimer la perception des aspects négatifs qu'offrent nos partenaires : ils rendront réalistes, car personne n'est parfait;
- d'exprimer la perception des aspects positifs qu'offrent nos partenaires : ils permettront de jeter les bases d'une estime véritable;
- de prendre la décision de ne pas d'associer avec quelqu'un pour lequel il n'y a pas d'estime.

Les outils

- Les forces et faiblesses de chacun : ce que chacun reconnaît à l'autre
- Le feedback constructif
- Gestion des émotions (Intelligence émotionnelle)

LES PARTENAIRES ÉVENTUELS N'AIMENT PAS ÊTRE ENSEMBLE

Les enjeux

Les partenaires d'une ferme de groupe ont à travailler quotidiennement ensemble, ils ont à prendre des décisions ensemble, ils ont à s'entraider. Ils doivent être confortables avec leurs partenaires. S'ils n'aiment manifestement pas être ensemble, discuter ensemble, faire des choses ensemble… il n'y aura pas de partenariat très fort.

Si les éventuels partenaires ne prennent jamais une bière ou un café ensemble, ne s'invitent jamais pour un événement, ne poursuivent jamais la conversation plus que ne l'exige le strict nécessaire, il y a lieu de s'interroger sur la possibilité de réaliser un partenariat. Dans ce cas, les réunions seront rares et les prises de décision boiteuses.

Une équipe qui gère une entreprise agricole doit développer des liens et ces derniers vont contribuer au succès de l'entreprise. Ils n'ont pas à être les meilleurs amis les uns des autres, mais il doit y avoir entre eux un « esprit de corps ». Ils sont dans le même bateau pour plusieurs années. Autant y être bien.

Les pratiques à favoriser

Si les partenaires éventuels ne semblent pas apprécier la compagnie des autres, il y a possiblement des raisons précises qu'il est important d'identifier.

- Y a-t-il un conflit qui n'a pas été résolu?
- Y a-t-il un climat qui empêche certains de s'exprimer?
- Y a-t-il du mépris dans l'air?
- Les personnes sont-elles tellement différentes qu'elles n'ont rien à se dire?

Lorsqu'on trouve la cause, il est possible d'agir sur elle et de faire évoluer la situation.

Il est possible aussi de faire évoluer la situation en formalisant des rencontres soit pour gérer l'entreprise soit pour partager de bons moments : un repas annuel pour fêter les succès de l'année, un « happy hour » après la fin de certains travaux, un repas au restaurant pour souligner un événement, etc. Si, lors de ces événements, les uns se trouvent des raisons pour ne pas être là ou si personne n'aime se retrouver ensemble… il faut s'interroger sur la pertinence de faire un long voyage ensemble.

Les outils

- La consultation d'un spécialiste (conseillère CREA ou RH)
- Des activités de consolidation d'équipe

CERTAINS DES ÉVENTUELS PARTENAIRES NE MANIFESTENT PAS D'INTÉRÊT À TRAVAILLER EN GROUPE

Les enjeux

Il y a des avantages à gérer une entreprise agricole à plusieurs, mais il y a aussi des inconvénients. Lorsqu'on forme un partenariat, ce sont les avantages qui sont mis de l'avant : meilleure rentabilité, possibilité de prendre des congés, main-d'œuvre plus engagée et assurée, etc. La formation d'une équipe pour gérer l'entreprise exigera aussi que l'on se concerte avant de prendre des décisions, que l'on rende des comptes aux autres, que l'on accepte des façons de faire différentes de celles que l'on privilégie, etc.

Il y a des gens qui préfèrent se passer des avantages que procure le groupe parce que les inconvénients leur déplaisent beaucoup. Il est important que chacun fasse un choix éclairé. Si certains pensent qu'en formant un groupe ils pourront agir aussi librement qu'avant, des problèmes sont en vue, car ils ne respecteront pas le groupe. Une spécialiste de la question, Alice Barthez, affirme : « Avant de se joindre à une ferme de groupe, il faut bien identifier ce à quoi on renonce. » Peu de gens le font.

Les pratiques à favoriser

Faire une liste des avantages et des inconvénients de se joindre à un groupe est primordial. En effet, si on a bien pesé les avantages, au moment où des événements seront difficiles à accepter, on se souviendra pourquoi on a fait le choix du groupe : peut-être parce qu'on avait évalué qu'on ne serait pas capable d'entreprendre seul, peut-être parce qu'on ne bénéficierait pas de la même qualité de vie si on était seul, peut-être parce qu'on serait pas mal moins riche seul…

Si on a bien pesé les inconvénients, si on connaît ce à quoi on a renoncé, il sera plus facile de vivre ces inconvénients au jour le jour. Si on connaît les inconvénients, il est possible aussi de les gérer pour qu'ils soient acceptables par exemple par des ententes claires avec ses partenaires. Une autre pratique consiste à développer une conscience de ce que les autres nous apportent, à préciser où et comment on a besoin des autres.

Les outils

- Des tests tels que le test Atman
- Le guide de réflexions personnelles
- Gérer à plusieurs : est-ce pour moi? (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- Gérer à plusieurs : Qu'est-ce que je perds? Qu'est-ce que je gagne? (*50 outils pour s'établir en agriculture*)

LA COMMUNICATION N'EST PAS HARMONIEUSE : ON SE DISPUTE, ON SE CRITIQUE, ON NE SE PARLE PAS

Les enjeux

On ne peut pas gérer en groupe si on ne communique pas de façon harmonieuse. Il y a beaucoup de décisions à prendre et si on ne les prend pas dans un climat serein, on risque de faire des erreurs coûteuses.

La plupart du temps, lorsque la communication n'est pas bonne, c'est qu'on n'a pas de lieu pour se parler. On décide des choses en travaillant, certains se parlent en mangeant alors que tout le monde n'est pas là, etc. On se fie sur les occasions pour se parler. On les fuit parfois.

Les perceptions remplacent l'information. Les petits inconforts deviennent grands. On fait passer des messages par des tiers. On s'impatiente. On se dit que « ça irait donc bien si l'autre était autrement ».

Les pratiques à favoriser

- Formaliser des réunions régulières où les petits inconforts seront discutés au fur et à mesure;
- Exprimer clairement ses besoins;
- Prendre le temps d'écouter;
- Faire des demandes claires et précises.

Les outils

- Les trois types de réunions (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- Des ordres du jour types
- La communication non violente
- Gestion des conflits

CERTAINES PERSONNES ABUSENT DE LEUR POUVOIR

Les enjeux

Certaines personnes exercent leur pouvoir par des stratégies violentes pour les autres :

- Ils parlent fort, ce qui impressionne et convainc les autres de ne pas insister.
- Ils mettent les autres devant le fait accompli : achat fait sans consulter les autres.
- Ils ne respectent pas les décisions prises et ont des arguments pour le justifier.
- Ils savent « faire pitié ».
- Ils savent exploiter les fissures dans la personnalité des autres.
- Ils font des colères qui créent de la peur.

Ces stratégies peuvent être conscientes ou non. Elles ont de toute manière l'effet d'empoisonner le climat et de détruire la participation dans le groupe.

Il peut s'agir d'une situation pathologique qui sera difficile à transformer et qui peut justifier des départs du groupe si la personne ne veut pas faire des efforts pour changer.

Il peut y avoir aussi des causes à cette situation sur lesquelles il est possible d'agir et il vaut la peine de le faire avant de « jeter la serviette ».

Les pratiques à favoriser

Pour que ce type de situation change, il ne faut pas laisser faire le temps en se disant qu'il va arranger les choses. Il vaut mieux :

- Exprimer clairement son inconfort, les conséquences que cette situation a sur soi et sur le groupe;
- Tenter de trouver les causes : les colères sont un symptôme, l'utilisation de stratégies violentes est un moyen d'exercer du pouvoir pour quelqu'un qui n'a pas le sentiment d'en avoir…;
- Prendre des décisions en groupe;
- Faire des réunions régulières : les stratégies violentes s'exercent lorsqu'il n'y a pas de mécanismes clairs;
- Éviter d'utiliser les mêmes stratégies que les abuseurs.

Les outils

- La communication non violente
- Le thermomètre de la colère
- La négociation concertée

LES CANDIDATS À LA RELÈVE NE PARTICIPENT PAS AUX DÉCISIONS OU NE SEMBLENT PAS S'Y INTÉRESSER

Les enjeux

Pour que le transfert des savoirs et la formation de la relève soient idéaux, les candidats à la relève doivent participer progressivement aux décisions. Au début, ils sont informés, ensuite consultés et enfin ils sont parties prenantes des décisions, qu'il s'agisse des décisions quotidiennes d'organisation du travail, des décisions plus importantes dans leurs domaines et, enfin, de décisions stratégiques qui affectent toute l'entreprise.

Si les dirigeants actuels de l'entreprise ne permettent pas ou n'organisent pas cet apprentissage progressif, les candidats à la relève apprendront davantage à jouer le rôle d'ouvrier agricole que celui de gestionnaire et d'entrepreneur. Si leur avis n'est jamais pris en compte ou, pire encore, s'il est ridiculisé, on arrivera aussi au résultat que les candidats à la relève ne démontreront pas d'intérêt pour les prises de décisions.

Par ailleurs, si les dirigeants actuels invitent les candidats à la relève à participer et que ceux-ci ne manifestent pas d'intérêt, il y a lieu de se poser des questions. Ont-ils de la difficulté à prendre des décisions avec d'autres alors que différents points de vue s'affrontent? Se voient-ils comme des « preneurs de décisions »? Ont-ils acquis la certitude qu'ils n'auront jamais raison? Attendent-ils leur tour?

Si les candidats n'aiment pas prendre des décisions, ils doivent se poser des questions sur leurs capacités à gérer une entreprise agricole… S'ils n'aiment pas prendre des décisions en groupe, ils doivent se poser des questions sur l'opportunité de se joindre à une ferme de groupe. Retenons qu'apprendre à partager le pouvoir avec ses parents est une excellente manière de se préparer à le faire avec ses partenaires.

Les pratiques à favoriser

- Solliciter l'avis des candidats à la relève : « J'aurais besoin de savoir ce que tu en penses… »;
- Écouter leurs points de vue et faire en sorte que les autres écoutent;
- Valoriser leurs idées auprès du groupe même si on ne peut y donner suite;
- Expliquer les raisons qui font que leur idée ne sera pas retenue lorsque c'est le cas;
- Tenir des réunions régulières.

Les outils

- Les plans de réunions et un processus de prise de décision
- Le test Atman

IL Y A TROP DE CANDIDATS À LA RELÈVE POUR LES POSSIBILITÉS DE L'ENTREPRISE

Les enjeux

Cette situation pose souvent des problèmes aux parents qui auraient souhaité que tous leurs enfants aient accès au genre de vie qu'ils ont eu. Certains parents se rendent tellement responsables du bonheur de leurs enfants qu'il leur est difficile d'accepter que l'un d'eux ne pourra pas « réaliser son rêve ». D'autre part, il est difficile pour eux de choisir entre deux enfants qui veulent tous les deux une place dans une entreprise qui ne peut en offrir deux.

Différents critères sont alors utilisés dont le principal est le nombre d'années déjà passées dans l'entreprise. Rarement évalue-t-on les compétences des candidats : capacités techniques, capacités de gestion, capacités relationnelles – n'oublions pas la vie de groupe – capacités entrepreneuriales. Le « fit » avec le reste du groupe n'est pas évalué non plus. Pourtant, des tests peuvent compléter les connaissances acquises au fil des ans.

Il reste qu'un jour, il faudra faire un choix et qu'il sera important de le faire en préservant la vie familiale ou les relations amicales. Il faut alors se rappeler que :

- Ce qui est expliqué respectueusement fait moins de mal que ce qui reste nébuleux;
- La personne qui n'a pas pu se joindre au groupe possède des ressources pour faire autre chose;
- Cette personne peut être aidée autrement;
- De savoir clairement ce qui est possible et ce qui ne l'est pas aidera la personne concernée à faire ses choix;
- Les parents n'ont pas l'obligation d'établir leurs enfants; ils le font dans la mesure de leurs capacités;
- Les groupes n'ont pas l'obligation d'accepter un nouveau membre s'ils jugent que ça ne convient pas.

Les pratiques à favoriser

- L'évaluation des candidats;
- Un plan de développement des candidats;
- Des échanges réguliers sur les contraintes du groupe, sur la place possible pour une nouvelle personne.

Les outils

- Le test Atman
- Le plan de développement (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- La liste de critères pour le choix de la relève

L'ENTREPRISE DOIT ÊTRE TRANSFORMÉE POUR ACCUEILLIR DE NOUVEAUX PARTENAIRES

Les enjeux

Une entreprise qui a été développée pour deux ou trois partenaires ne peut souvent pas accueillir de nouveaux partenaires sans faire des modifications importantes. Souvent, il faut trouver des moyens d'accroître les revenus. La première solution qui vient à l'esprit consiste à augmenter la production, mais il peut être intéressant aussi d'explorer la possibilité de diversifier la production, d'en améliorer les performances, d'en modifier les technologies, etc.

Il est arrivé que ces transformations se soient préparées longtemps avant l'arrivée du nouveau partenaire sans en parler avec celui-ci en tentant de faciliter les choses. Il est arrivé aussi que le nouvel arrivant ne soit pas à l'aise avec les transformations effectuées et qu'il quitte l'entreprise alors que beaucoup avait été fait pour l'y accueillir.

Il arrive aussi trop souvent que l'on confonde développement de l'entreprise avec augmentation du volume de production, achats de terres et de quota, etc. Cette façon de voir a habituellement pour conséquence d'augmenter l'endettement, ce qui n'est pas toujours pertinent pour l'entreprise. Il vaut mieux explorer différents moyens, les évaluer, en discuter, afin de faire des choix rentables pour l'entreprise et acceptables pour toutes les personnes concernées.

Les pratiques à favoriser

C'est par le développement progressif d'un véritable projet d'entreprise lors d'échanges entre les partenaires actuels en y invitant les partenaires éventuels que les meilleures décisions seront prises. Toutes les décisions intempestives sont à remettre en question.

L'outil

- Le plan d'élaboration d'un projet d'entreprise (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- Les techniques de créativité
- Planification stratégique

L'ENTREPRISE N'AURA PAS LES MOYENS FINANCIERS D'ACCUEILLIR LA RELÈVE AU MOMENT OÙ ELLE LE SOUHAITE

Les enjeux

Il y a parfois une grande différence entre ce que l'on souhaite et ce que l'on peut faire! Si la plupart des familles souhaitent aider leurs enfants à s'établir en agriculture, c'est une obligation pour personne. À l'impossible nul n'est tenu!

Dans les cas où les moyens financiers ne sont pas suffisants pour accueillir un nouveau partenaire, il est possible de rechercher ensemble des solutions :

- Un travail à l'extérieur de l'entreprise pour un certain nombre d'années qui permettra d'acquérir une expérience pertinente ;
- La création d'une nouvelle production qui permettra à moyen terme d'accueillir un nouveau partenaire ;
- Un prêt d'actifs non utilisés par l'entreprise afin d'aider celui ou celle qui voulait prendre la relève à développer une nouvelle entreprise;
- L'acceptation d'un salaire faible donnant accès à des parts dans l'entreprise;
- ……

Il faut par ailleurs éviter de culpabiliser, de céder à des pressions indues, de faire les choses trop vite. Il vaut mieux se faire confiance et faire confiance aux autres pour trouver une solution qui fera l'affaire de tous.

Les pratiques à favoriser

Dans ce genre de situation, les meilleures pratiques consistent à se donner le temps d'explorer plusieurs solutions en discutant entre les personnes concernées et en consultant plusieurs conseillers.

Des lectures, des rencontres avec d'autres agriculteurs et des voyages à l'extérieur du pays peuvent aussi fournir des idées intéressantes. Tous les moyens qui vont aider à aller plus loin que la première idée qui se présente comme impossible sont à favoriser.

L'outil

- Les techniques de créativité

LES CANDIDATS À LA RELÈVE NE SONT PAS SUFFISAMMENT PRÉPARÉS POUR LES RESPONSABILITÉS QUI LES ATTENDENT

Les enjeux

Pour réussir en agriculture, il faut manifester beaucoup de compétences dans plusieurs domaines. Les lacunes tant sur le plan des opérations que sur celui de la gestion et du développement de l'entreprise peuvent coûter très cher. La préparation des candidats à la relève à l'exercice de toutes leurs responsabilités est donc primordiale.

Une formation adéquate est assurément requise. La préparation que les propriétaires actuels assurent à la relève éventuelle en lui donnant progressivement des responsabilités est aussi très importante. La participation progressive aux décisions compte aussi pour beaucoup dans la préparation de la relève.

Plusieurs familles encouragent aussi leur relève éventuelle à aller « voir ailleurs ». En effet, le fait de travailler dans d'autres entreprises agricoles, dans d'autres milieux de travail ou dans d'autres pays permet d'élargir les points de vue, d'observer des façons de faire différentes qui vont susciter des améliorations sur l'entreprise.

Élargir ses horizons permet aussi très souvent de voir les avantages de sa propre situation. À partir du moment où un jeune va s'établir sur une entreprise agricole, il ne pourra pas s'y absenter facilement. Il est donc souhaitable qu'il explore ce qui se passe ailleurs avant de s'établir, au grand bénéfice de ce qu'il accomplira dans son entreprise.

Les pratiques à favoriser

- Évaluer les compétences des candidats à la relève;
- Faire un plan pour l'acquisition des compétences manquantes;
- Fournir l'encadrement pour l'acquisition des compétences nécessaires;
- Donner généreusement le droit de partir pour mieux revenir;
- Faire de l'acquisition des compétences des conditions préalables à l'établissement au sein du groupe.

Les outils

- Le test Atman
- Le plan de développement des compétences (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- Le plan de délégation

LES DIRIGEANTS ACTUELS DE L'ENTREPRISE NE PARTAGENT PAS LEUR VISION AVEC LEUR ÉVENTUELLE RELÈVE

Les enjeux

Il arrive très souvent, lorsqu'une ferme de groupe n'a pas instauré la pratique des réunions régulières, que l'entreprise se développe selon un plan que chacun a dans sa tête… et qui n'est pas le même pour tous. Par exemple, les parents grossissent l'entreprise pensant que ce sera mieux pour leurs enfants et ceux-ci n'aiment pas du tout le type d'entreprise qu'ils sont en train de développer au prix de grands sacrifices.

Tant que les parents sont aux commandes, c'est à eux de faire les choix, mais ils peuvent en parler avec ceux et celles qui assumeront un jour la responsabilité de poursuivre. Non seulement ces échanges éviteront des déceptions voire des conflits, mais ils peuvent enrichir les projets et surtout entraîner l'éventuelle relève à la prise de décisions.

Discuter de l'avenir de l'entreprise permet de développer un projet qui va progressivement répondre aux besoins de tous. Développer ne signifie pas grossir. Développer peut signifier diversifier, améliorer, mieux utiliser ses actifs, recentrer, partager, intensifier, modifier… et aussi augmenter.

Les pratiques à favoriser

Les échanges continuels des partenaires actuels et de ceux qui se préparent à les joindre vont en partie permettre le développement d'une vision commune. Cependant, il est très utile de prévoir chaque année une réunion qui aborde de façon plus structurée l'avenir de l'entreprise.

Cette réunion est l'occasion de regarder les résultats récents, d'échanger sur les défis que présenteront les prochaines années et de prévoir à plus long terme. Les candidats à la relève peuvent alors donner leur avis et un projet commun peut se mettre en place où personne n'aura de surprises.

Les outils

- La réunion stratégique (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- J'élabore mon projet d'entreprise (*50 outils pour s'établir en agriculture*)
- Réunion élargie du conseil d'administration avec les personnes concernées et des professionnels (CREA, agronome en gestion, comptable, etc.)

LES DIRIGEANTS ACTUELS SOUHAITENT POURSUIVRE LEURS ACTIVITÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE PENDANT LONGTEMPS

Les enjeux

Selon la situation et les volontés de chacun, le groupe peut avoir à prévoir un très long « règne conjoint » c'est-à-dire une période assez longue où les dirigeants actuels et ceux qui viennent s'y joindre auront à gérer ensemble. Cette situation comporte plusieurs avantages dont celui de ne pas provoquer de rupture et de permettre le transfert progressif des savoirs, des pouvoirs et des avoirs.

Cependant, il faut s'assurer que ce transfert se fasse. La génération actuelle doit se préparer à partager ses savoirs, ses avoirs et surtout ses pouvoirs. Les personnes aux fortes qualités entrepreneuriales qui ont eu du succès et qui ont presque toujours fait ce qu'elles voulaient auront de la difficulté à laisser de la place aux autres. Ces personnes n'ont souvent pas non plus l'habitude des réunions et des échanges d'idées.

Une entreprise qui a été dirigée de main de maître pendant des décennies peut alors rencontrer des difficultés importantes si les jeunes – qui deviennent progressivement moins jeunes – n'ont pas leur place. Une situation semblable implique aussi que l'entreprise doit faire vivre plus de gens, qu'elle doit prendre de l'envergure et que, pour cela, de nombreuses décisions seront à prendre… par toutes les personnes concernées.

Les pratiques à favoriser

- Des réunions régulières;
- Une prise de conscience des besoins de chacun;
- La reconnaissance mutuelle des apports de chacun;
- L'intervention de spécialistes;
- Des répartitions des tâches et des responsabilités claires;
- Des processus de décision et de fonctionnement clairs.

Les outils

- La préparation à la retraite
- Un plan d'arrivées et de retraits
- Le plan de délégation
- La répartition des tâches et des responsabilités (*50 outils pour s'établir en agriculture*)

LA GÉNÉRATION DES DIRIGEANTS ACTUELS VEUT SE RETIRER COMPLÈTEMENT AU MOMENT DE L'INTÉGRATION D'UN NOUVEAU PARTENAIRE

Les enjeux

Lorsque les dirigeants d'expérience se retirent complètement au moment où la nouvelle génération arrive, l'enjeu du transfert des savoirs et principalement des savoirs de gestion, devient critique. Si les personnes concernées veulent assurer la pérennité de l'entreprise, ils doivent avoir planifié ce transfert des savoirs.

Si les entreprises agricoles n'ont plus tellement le droit à l'erreur, c'est encore plus le cas pour les entreprises dirigées par des jeunes dont l'endettement est souvent très élevé. Les mauvaises décisions peuvent dans ce cas avoir des effets dramatiques. Les dirigeants qui veulent procéder ainsi ont tout intérêt à se préoccuper du développement des compétences des candidats à la relève longtemps à l'avance.

Les cédants peuvent aussi se retirer complètement du travail et de la gestion tout en conservant un rôle de mentor auprès de la relève. Ce rôle peut s'exercer sur plusieurs années et ne consiste pas à exercer du pouvoir ou à indiquer ce qu'il faut faire. Il consiste davantage à inspirer, à encourager et, de temps en temps, à offrir quelques conseils lorsqu'ils sont sollicités.

Les pratiques à favoriser

Le transfert des savoirs peut se planifier :

- Par la formation des nouveaux dirigeants;
- Par l'entraînement à la gestion des jeunes par ceux qui vont quitter l'entreprise;
- Par la participation à Groupe-conseil (CRÉA – Gestion) où les conseillers vont jouer le rôle de relayeurs des connaissances sur l'entreprise;
- Par l'exercice du rôle de mentors par les anciens dirigeants auprès des nouveaux.

Les outils

- Le test Atman
- Le plan de développement des compétences
- Plan de transfert

L'ENTREPRISE EST VUE COMME APPARTENANT À UNE PERSONNE ALORS QU'ELLE APPARTIENT À UN GROUPE

Les enjeux

Il arrive très souvent qu'une entreprise fondée par le père et ensuite dirigée par ses fils et filles soit identifiée très longtemps du nom du père. Il arrive aussi qu'une entreprise codirigée par plusieurs frères et sœurs soit identifiée par un seul, celui qui démontre le plus de leadership.

Pendant quelque temps, cette situation n'aura pas de graves conséquences. À long terme, ce sera différent. Il ne faut pas sous-estimer l'importance des symboles. Les gens travaillent avec d'autant plus de cœur dans leur entreprise qu'ils ont l'impression que c'est à eux; ils ne veulent pas que les gens de l'extérieur pensent autrement.

Si la réputation d'un des membres du groupe, son statut dans la communauté, ses moyens financiers, son lieu de résidence sur l'entreprise, etc., créent de l'ombre aux autres, il vaudrait mieux tenter de rééquilibrer l'image publique de l'ensemble du groupe afin de prévenir des frustrations d'autant plus longues à se manifester qu'elles se réfèrent à des aspects plus diffus.

Les pratiques à favoriser

- Exploiter sous un nom auquel tous peuvent se rallier;
- Établir un lieu de rencontre accessible à tous en tout temps;
- Faire connaître tous les membres du groupe aux gens de l'extérieur;
- Présenter l'entreprise avec des photos du groupe.

L'outil

- La monographie de l'entreprise

LES OUTILS

1. LE PLAN D'ARRIVÉES ET DE RETRAITS

Afin de prévoir les impacts des départs et des arrivées de partenaires, complétez le tableau suivant en indiquant la durée de leur participation dans les espaces horizontaux correspondant à chaque partenaire actuel et futur. Par exemple, si le premier partenaire prévoit se retirer complètement en 2018, noircissez l'espace jusqu'en 2018. S'il prévoit travailler à plein temps dans l'entreprise jusqu'en 2016 et ensuite diminuer sa participation jusqu'en 2020, noircissez jusqu'en 2016 et ensuite appliquez un grisé jusqu'en 2020. Si l'arrivée du deuxième partenaire est prévue pour 2015, noircissez à partir de 2015.

	Durée de la participation												
Noms des partenaires	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**

Légende

Participation complète

Participation partielle

1. Y a-t-il des périodes de ruptures, c'est-à-dire des périodes où il y a un ou des départs et où l'arrivée vient juste de se faire?

   Quand?

   Quels seront les impacts de ces périodes de changements?

   - Sur la répartition des tâches et responsabilités? (Les arrivées compenseront-elles pour les départs en termes de capacité de travail et de compétences?)

   - Sur la gestion? (Ceux qui arrivent ont-ils été préparés dans ce domaine; l'entreprise va-t-elle perdre des compétences précieuses à ce moment-là?)

   - Sur l'équipe? (Comment va évoluer l'équipe avec ces départs et ces arrivées? Qu'est-ce qu'elle va perdre? Qu'est-ce qu'elle va gagner?)

   - Sur les marges de manœuvre financières? (L'endettement sera-t-il excessif?)

   - Sur d'autres aspects :

   Comment doit-on se préparer à ces changements?
   (notamment en termes de transfert d'expertise)

2. Y a-t-il des périodes de chevauchement c'est-à-dire des périodes où le nombre de partenaires augmente?

   Quand?

Quels seront les impacts de cette situation :

- Sur la répartition des tâches et responsabilités? (Tous auront-ils les tâches et responsabilités qui leur conviendront; y aura-t-il du travail pour tous?)

- Sur la répartition des pouvoirs? (Des conflits à ce niveau sont-ils à prévoir?)

- Sur l'équipe? (Comment les arrivées vont-elles changer l'équipe?)

- Sur les revenus de chacun? (Va-t-on devoir partager les mêmes revenus avec plus de personnes?)

- Sur d'autres aspects :

Comment doit-on préparer ces changements?

3. L'entreprise devra-t-elle se modifier à certaines périodes? (croissance, ajout d'une production, intensification, changements techniques…)

Périodes	**Changements à apporter**	**Comment on le planifie**

4. Actions à prendre dans la prochaine année.

Actions	Étapes de réalisation	Responsables	Échéances

2. LES APPORTS DE CHACUN

Ce que chaque membre d'un groupe apporte à celui-ci est rarement clair pour le groupe. Chaque personne ignore souvent ce qu'elle-même apporte et ce qu'en pensent ses partenaires. Rendre ces apports clairs pour tous est une excellente manière de consolider le groupe.

Le questionnaire suivant sert de guide à une rencontre à ce sujet. L'idéal est d'y répondre personnellement et d'échanger ensuite sur les réponses données. Cet échange permettra de faire le portrait global des forces du groupe, ce qui constitue aussi une bonne manière de développer l'image de celui-ci.

Première partie

Inscrivez le nom de chacun de vos partenaires au-dessus des colonnes « Partenaire 1, Partenaire 2, Partenaire 3 et Partenaire 4 ».

Inscrivez ensuite ce que chacun apporte concernant chacun des sujets de la colonne de gauche.

Qu'est-ce que chacun apporte sur le plan :	**Partenaire 1**	**Partenaire 2**	**Partenaire 3**	**Partenaire 4**
Des connaissances techniques				
De la capacité de travail				
De la capacité d'organisation				
De la capacité de planification et de développement				
Des capacités de contrôle des résultats, des dépenses…				
Des capacités à trouver des solutions				

Qu'est-ce que chacun apporte sur le plan :	Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3	Partenaire 4
Des connaissances générales				
De l'ambiance de travail				
Des relations entre les partenaires et de l'esprit d'équipe				
Des capacités à gérer les employés				
Des relations avec l'extérieur : fournisseurs, organismes…				
Des capacités entrepreneuriales telles que la détermination, la confiance, le courage, la vision…				
Autres apports				

Deuxième partie

Que pensez-vous apporter vous-même sur le plan :	
Des connaissances techniques	
De la capacité de travail	
De la capacité d'organisation	
De la capacité de planification et de développement	
Des capacités de contrôle des résultats, des dépenses…	
Des capacités à trouver des solutions	
Des connaissances générales	
De l'ambiance de travail	
Des relations entre les partenaires et de l'esprit d'équipe	
Des capacités à gérer les employés	
Des relations avec l'extérieur : fournisseurs, organismes…	
Des capacités entrepreneuriales telles que la détermination, la confiance, le courage, la vision…	
Autres apports	

Troisième partie

Dans le tableau suivant, inscrivez les forces de chacun y compris les vôtres. Si toutefois vos partenaires n'avaient pas pensé aux éléments que vous croyez apporter, proposez-leur de l'ajouter. Proposez, n'imposez pas.

Les apports de chacun des partenaires sur le plan :	**Partenaire 1**	**Partenaire 2**	**Partenaire 3**	**Partenaire 4**	**Partenaire 5**
Des connaissances techniques					
De la capacité de travail					
De la capacité d'organisation					
De la capacité de planification et de développement					
Des capacités de contrôle des résultats, des dépenses…					
Des capacités à trouver des solutions					
Des connaissances générales					

Les apports de chacun des partenaires sur le plan :	Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 3	Partenaire 4	Partenaire 5
De l'ambiance de travail					
Des relations entre les partenaires et de l'esprit d'équipe					
Des capacités à gérer les employés					
Des relations avec l'extérieur : fournisseurs, organismes…					
Des capacités entrepreneuriales telles que la détermination, la confiance, le courage, la vision…					
Autres apports					

Constatez-vous une complémentarité prometteuse?

Y a-t-il des zones où aucune force n'est présente?

Comment pourriez-vous qualifier votre équipe?

3. UNE LISTE D'ÉLÉMENTS À DISCUTER CONCERNANT LES POUVOIRS DE CHACUN

Selon l'expérience de chaque partenaire, les parts qu'il détient dans l'entreprise, son leadership personnel… le pouvoir que chacun y exerce ne sera pas toujours égal.

Ce qu'il faut éviter c'est le pouvoir absolu d'un ou de quelques partenaires au détriment des autres ou que l'un des partenaires se retrouve sans pouvoir. Ce qu'il faut éviter aussi c'est de laisser croire à des pouvoirs qui ne sont pas réels. Voici quelques questions qui doivent être discutées entre partenaires :

1. Quel est le pouvoir de chacun dans sa zone de responsabilité? Quels types de dépenses peut-il engager sans en parler aux autres? Quels types de décisions peut-il prendre seul? Quels sont les sujets qu'il vaudrait mieux discuter ensemble même si c'est un membre du groupe qui est responsable de son application?
2. Quels sont les domaines ou les sujets où les partenaires majoritaires veulent conserver le pouvoir de décision? Pourquoi? Jusqu'à quand? Peut-il y avoir des échanges à ce sujet? Quelles seraient les conséquences pour chacun si les partenaires majoritaires prenaient seuls une décision importante pour le groupe?
3. Y a-t-il des sujets ou des domaines où il y a désaccord entre certains partenaires et certains autres formant ainsi un clan des « pour » et un clan des « contres »? Quels sont les mécanismes à mettre en place pour faire évoluer cette situation?
4. Y a-t-il un déséquilibre des pouvoirs au sein de notre groupe? Qu'est-ce qu'on fait pour faire évoluer cette situation?
5. Si nous avons développé ensemble un projet d'entreprise : Est-ce que tous l'appuient? Est-ce que tous s'engagent à travailler à le réaliser? Quelqu'un pourrait-il le faire dévier parce qu'il a un pouvoir plus important que les autres?
6. Quels sont les domaines où il faut absolument une décision de groupe? Que faisons-nous si, pour une décision, il y a majorité sans unanimité? Sans consensus?
7. Quels mécanismes mettons-nous en place pour favoriser les consensus?

À la suite de ces échanges, il est important de définir par consensus des mécanismes clairs auxquels tous se rallieront.

4. UN PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

1. Analyser la situation

Pour prendre une bonne décision, il faut s'entendre sur le point de départ :

- Qu'est-ce qui est proposé? Pourquoi?
- Y a-t-il un problème à résoudre? Lequel? Est-on certain que c'est le vrai problème? (C'est sur cette dernière question que l'on devrait passer le plus de temps)
- Qui est responsable de ce domaine? Que sait-il de la situation? Que veut-il?
- Quelles sont les contraintes reliées à cette situation? Pouvons-nous agir sur ces contraintes?
- Avons-nous affaire à un problème qui revient de temps en temps? Souvent? Quand est-ce que ça se déclenche? Comment?

On consacre souvent beaucoup de temps et d'argent à résoudre le mauvais problème… Si on veut faire un investissement, par exemple, c'est pour résoudre un problème ou améliorer une situation. Il faut savoir quel est ce problème ou cette situation.

À cette étape, on peut aussi préciser la situation actuelle et celle qui est désirée afin de mesurer l'écart entre les deux.

On peut aussi analyser les causes de la situation actuelle par la méthode des 5 pourquoi ou une autre méthode afin d'agir sur les causes d'un problème.

Les méthodes créatives sont très utiles dans certaines circonstances.

Même s'il s'agit de quelque chose de simple, il faut que l'on s'entende sur l'analyse de la situation : les FAITS sont habituellement plus utiles que les perceptions.

2. Rechercher des solutions

Il y a habituellement mésententes lorsqu'on reste positionné sur des moyens bien identifiés. Si on a bien analysé la situation, il faut rechercher PLUSIEURS moyens d'améliorer cette situation en restant centré sur le but à atteindre. Si deux moyens s'affrontent, il est utile d'en rechercher un troisième ou un quatrième qui va possiblement rallier tout le monde. À cette étape, il faut laisser son imagination travailler.

3. Évaluer les solutions proposées

Lorsque quelques moyens sont identifiés pour résoudre un problème ou améliorer une situation, on peut procéder à leur évaluation :

- Les moyens envisagés règlent-ils vraiment le problème? Améliorent-ils la situation comme nous le souhaitons?
- Qui sera touché par cette solution? Vont-ils être d'accord? Peut-on gérer les changements que ça va apporter?
- Ces moyens apportent-ils une solution durable? Comportent-ils des inconvénients? Comment pouvons-nous les diminuer?

- Quel est le coût de chacun de ces moyens? Comment pouvons-nous les financer? Quel sera le retour sur investissement?

4. Choisir une solution

Le fait que la situation ait été analysée et que plusieurs solutions aient été étudiées permet à chacun de « décrocher » de SA solution. Il arrivera qu'une solution s'impose à tous. Si ce n'est pas le cas, on peut faire la liste sur 2 colonnes des avantages et inconvénients de chaque solution. Donner du temps pour que chacun pense à cette liste est aussi un bon moyen de parvenir à un consensus.

De toute manière, il faut rechercher le consensus, ce qui ne veut pas dire que tous seront aussi enthousiastes les uns que les autres pour la solution choisie, mais aucun n'y opposera d'objections majeures. Dans ce dernier cas, il est plus avantageux de poursuivre les échanges afin de rallier la personne en désaccord ou de trouver une autre solution qui ralliera tout le groupe.

Dans le cas où une personne est déçue de la décision prise par le groupe, tout en se ralliant, il est important de la remercier pour son attitude conciliatrice et de s'organiser pour que ce ne soit pas toujours elle qui doive se rallier. Évidemment, la ou les personnes les plus concernées par cette décision doivent être satisfaites de celle-ci.

5. Mettre en œuvre la solution

Lorsque la solution est choisie il faut ensuite préciser :

- Qui la mettra en œuvre? Avec qui?
- Comment? À quelles conditions?
- Selon quel échéancier?
- Avec quel budget? Quelles ressources?
- Quand et comment il donnera des nouvelles au groupe?

5. LE DÉROULEMENT D'UNE RENCONTRE SUR LES VALEURS

On tombe souvent d'accord pour dire que les conflits proviennent de différences de valeurs. Ce n'est pas souvent le cas et ce n'est pas en discutant sur nos valeurs respectives que l'on peut le plus sûrement résoudre un conflit. Dans une situation de conflit, il est plus prometteur de discuter des besoins de chacun.

Cependant, il est utile de discuter des valeurs de chacun lorsque l'on veut développer un projet commun. Très souvent, on va s'entendre sur quelques valeurs fondamentales qui vont agir comme fondement du projet… et à ce titre, des valeurs claires et bien identifiées peuvent prévenir des conflits. Cet exercice peut avantageusement se situer au tout début d'une réflexion stratégique.

Nos valeurs ont ceci de particulier qu'elles sont souvent inconscientes. Elles sont tellement nous-mêmes qu'on ne les voit pas. C'est lorsqu'elles sont attaquées qu'on peut les identifier. En fait, nos valeurs, c'est ce qui n'est pas discutable pour chacun de nous. C'est pourquoi il serait difficile de développer un projet en groupe si les membres du groupe ne partageaient pas certaines valeurs.

Un exercice de groupe sur les valeurs aura avantage à s'amorcer par un travail personnel où chacun réfléchira de son côté. Dans le cas contraire, la première personne qui va parler va influencer l'ensemble du groupe et chacun n'ira pas nécessairement au fond de lui-même.

Ce travail peut se faire à l'aide d'une liste de valeurs où on demandera à chacun d'en choisir une dizaine et ensuite de les mettre en ordre de priorité. Le questionnaire suivant sera utile pour faire son choix :

1. Qu'est ce qui me fâche et que je ne peux accepter? Si ce sont les situations injustes… on peut croire que la justice est l'une des valeurs de cette personne.
2. Qu'est-ce que j'admire le plus? Qui est-ce que j'admire le plus? Souvent, il est plus facile de répondre à la deuxième question… elle mène aussi vers ce qui est important pour cette personne. Ce qu'une personne admire chez une autre exprime ce qu'elle-même met de l'avant.
3. Qu'est-ce qui est le plus important pour moi de réaliser dans ma vie? De quoi est-ce que je serais le plus fier lorsque je prendrai ma retraite?
4. Y a-t-il des sujets, des situations où je ne ferai aucun compromis parce que c'est trop important pour moi? Ça indique quelle valeur?

On peut suggérer à la fin de la réflexion à chaque membre du groupe de choisir ses 5 ou ses 3 valeurs principales afin de les présenter au groupe. Il peut être nécessaire d'aider chaque personne à clarifier ses valeurs.

Après que chacun aura fait ses propres choix, on peut engager un échange sur ces valeurs et demander aux gens d'expliquer ce que ça implique pour chacun d'eux concrètement. Par exemple, quelqu'un peut avoir mis la famille en haut de son échelle de valeurs ce qui, pour lui,

entraîne que l'on doive absolument accueillir dans l'entreprise tous les enfants qui le souhaiteront, alors que pour un autre, la même valeur peut se concrétiser en se gardant du temps pour être présent dans sa famille.

Lors de ces échanges, il est important que chacun puisse exprimer ses valeurs sans jugement de la part des autres sinon l'exercice sera inutile. Par exemple, la réussite financière dans un milieu québécois est souvent vue comme une « non-valeur » alors qu'elle est très présente, notamment dans le milieu agricole. La réussite financière peut devenir une valeur partagée même s'il est plus « politically correct » de parler de valeur familiale…

De ces échanges ressortiront quelques valeurs qui rallieront tout le monde et que l'on mettra au fronton du projet commun. Ce sont ces valeurs qui permettront, à certains moments, de faire des choix. Si certaines valeurs s'opposent, on peut discuter dans quelle mesure elles peuvent cohabiter. Il est en effet possible de construire une équipe qui partage certaines valeurs sans les partager toutes. Dans certains cas, l'exercice peut démontrer à certains partenaires qu'ils ne sont pas vraiment à la bonne place et les amener à ne pas se joindre au groupe.

On peut aussi travailler la question des valeurs par des mises en situation ou des études de cas où chacun doit se positionner exprimant ainsi ses valeurs. Tous ces types d'exercices auront un impact sur la consolidation du groupe, car on y approfondira la connaissance de soi et des autres. Plus ils se feront en amont du projet d'entreprise, plus ils seront bénéfiques.

6. LA SITUATION IDÉALE

La définition de la situation idéale comporte de nombreux avantages :

- Elle aide à sortir d'une position de victime, car on cesse de voir la situation actuelle comme inéluctable;
- Elle permet de préciser ce que la personne veut vraiment, donc de préciser la situation désirée;
- Elle ramène souvent le problème à ses justes proportions : il y a très souvent peu d'écart entre la situation actuelle et la situation souhaitée et, même si l'écart est grand, on peut mesurer jusqu'à quel point cet écart est franchissable, ce qui est très souvent le cas.

La méthode consiste à faire préciser de manière concrète la situation qui satisferait la personne.

Dans la situation idéale :

- Qu'est-ce qui se passerait?
- Qui ferait quoi?
- Qu'est-ce qui aurait changé?
- Quels seraient vos sentiments?
- Que feriez-vous?

… Et seriez-vous satisfait?

Il faut demander des précisions tant que le tableau n'est pas clair. Une vision claire de la situation idéale aidera la personne à se diriger vers cette situation, à faire les choix en fonction de cela et à profiter de toutes les occasions pour s'en rapprocher. Si on ne sait pas à quel port on veut aller, on a peu de chance d'y arriver!

Pour le conseiller, il est alors possible d'aider la personne à mettre en place un plan d'action pour se rapprocher de cette situation idéale ou d'aider la personne à faire le deuil de cette situation idéale.

7. LES CONDITIONS DE DÉVELOPPEMENT D'UNE ÉQUIPE

Le groupe de personnes qui dirigent une entreprise agricole doit former une équipe. Celle-ci évoluera avec le temps et changera aussi à chaque fois que l'un de ses membres partira ou qu'un autre arrivera dans l'équipe. Peter R. Scholtes et ses collaborateurs* précisent 10 ingrédients dans leur recette pour une équipe couronnée de succès. Les voici :

1. La précision des objectifs de l'équipe

Le groupe a une vision claire de sa mission, de ses objectifs qu'il considère réalisables et stimulants.

Indicateurs de difficulté : on patauge, on remet en question

2. Un plan d'amélioration

Les membres du groupe apprennent constamment, analysent les résultats et proposent des améliorations que le groupe endosse après les avoir analysées.

Indicateurs de difficulté : on se lance dans des projets sans suite, on fait porter la responsabilité des difficultés sur l'extérieur

3. Des rôles bien définis

L'équipe utilise au mieux les talents et les compétences de tous. Chacun peut agir à l'intérieur d'une zone de responsabilité.

Indicateurs de difficulté : on agit dans le flou, les tâches fastidieuses sont attribuées aux mêmes personnes, une seule personne est véritablement responsable, des responsabilités ne sont pas remplies, d'autres font l'objet de compétition

4. La communication précise

Les échanges dans le groupe sont clairs et francs. Ils ne cachent pas de sous-entendus.

Indicateurs de difficulté : on prend des détours, on laisse entendre, on ne dit pas vraiment ce qu'on ressent

5. Des comportements d'équipe favorables

Le groupe recherche les avis de tous, discute, développe ensemble des idées, trouve des consensus en s'aidant de méthodes appropriées.

Indicateurs de difficulté : des discussions bloquées, des discussions en sous-groupes

6. Des processus de décision bien définis

Le groupe utilise des faits comme fondement des échanges où tous les partenaires apportent leur contribution sans imposer leur idée de départ.

Indicateurs de difficulté : des décisions prises par une personne ou une minorité, des propositions présentées comme une obligation, des décisions prises par défaut, des décisions présentées lorsqu'elles sont déjà accomplies, l'absence fréquente de consensus

7. La participation équilibrée

Sans être parfaitement égale, la participation des membres de l'équipe aux discussions et aux décisions est constante et tous collaborent au succès dans la mesure de leurs capacités.

Indicateurs de difficulté : certains ont trop d'influences, d'autres trop peu, certains ne participent que sur certains sujets ou une partie de l'entreprise

8. Des règles bien établies

Le groupe a décidé de ses règles de fonctionnement : ce qui est toléré ou pas est clair pour tous.

Indicateurs de difficulté : des sujets sont évités, on agit pour faire plaisir ou pour éviter des conflits, il y a de l'irritation dans le groupe

9. La reconnaissance du processus de groupe

Les membres du groupe se préoccupent de la vie du groupe, sont sensibles aux désaccords, aux déceptions, encouragent la participation et consacrent du temps à l'amélioration de la vie de l'équipe.

Indicateurs de difficulté : un manque d'attention au climat dans le groupe et aux difficultés qui se présentent

10. La résolution des problèmes du groupe

Le groupe analyse ses difficultés, s'autocritique et fait appel à des méthodes éprouvées pour s'améliorer.

Indicateurs de difficulté : les mêmes problèmes reviennent périodiquement, on se dit que ça s'arrangera avec le temps

* *Cette fiche est adaptée de Scholtes, Peter R. et collaborateurs,* Le guide pratique du travail en équipe*, Joiner, 1992.*

8. LE FEEDBACK

Dans les réunions comme dans le travail quotidien chaque membre d'un groupe aura à faire part de sa satisfaction ou de ses insatisfactions face aux agissements d'un autre. Exprimer sa satisfaction est important, car cela nourrit les besoins de reconnaissance de tous. Exprimer ses insatisfactions est important aussi, car si on ne les exprime pas dans le quotidien on accumule des frustrations qui sortiront un jour de manière inacceptable pour les autres.

Pour qu'un feedback, même négatif, soit bien reçu, il doit être spécifique c'est-à-dire qu'il porte sur quelque chose de précis et non pas qu'il exprime un jugement général sur la personne à qui on le donne. Dans ce cas la personne sera blessée et se défendra. Le tableau de la page suivante donne un exemple de l'effet d'un feedback sur l'estime de soi selon qu'il est positif ou négatif, spécifique ou général.

Voici quelques conseils pour le réussir :

- Basez-vous sur des faits : « Tu as été négligent… » est un jugement général blessant. « Hier, tu as omis de faire telle chose » est un fait qui n'a rien de blessant. Cette phrase « Tu es formidable » ne nourrit pas tellement la personne complimentée; « Tu as bien résolu ce problème-là » l'est beaucoup plus.
- Soyez précis : un fait est quelque chose de spécifique, ce qui est général se rapproche du jugement blessant ou de la flagornerie.
- Indiquez l'impact de l'erreur ou du bon coup.
- Laissez de la place pour les réactions de la personne à laquelle vous donnez le feedback.
- Si une amélioration doit être apportée, entendez-vous sur les changements ou les actions à mettre en place.

− DEGRÉS DE SPÉCIFICITÉ DES FEEDBACKS +		
	FEEDBACKS NÉGATIF ET SPÉCIFIQUE Ex. : *« Tu as oublié de faire le traitement de ces trois vaches. »* *PRÉSERVE L'ESTIME DE SOI*	**FEEDBACK POSITIF ET SPÉCIFIQUE** Ex. : « Tu as vraiment bien appuyé ton frère lorsqu'il s'est blessé » *PRÉSERVE ET ACCROÎT L'ESTIME DE SOI*
	FEEDBACK NÉGATIF ET GÉNÉRAL Ex. : *« Tu es irresponsable. »* *DÉTRUIT L'ESTIME DE SOI*	**FEEDBACK POSITIF ET GÉNÉRAL** Ex. : *« Tu es mon meilleur. »* *ÉVEILLE LA MÉFIANCE ET DIMINUE L'ESTIME DE SOI*

− VALEUR DES FEEDBACKS +

Adapté de Gérer le rendement au quotidien*, Jean-Pierre Lanthier, Publications CFC, 1994, 64 p.*

9. DES ACTIVITÉS DE CONSOLIDATION D'ÉQUIPE

Une équipe est un organisme qu'il faut nourrir si on veut qu'il se développe. Chaque membre de l'équipe doit pouvoir y trouver réponse à ses besoins notamment à ses besoins relationnels, de reconnaissance et de réalisation de soi. On doit aussi se préoccuper de l'équipe comme entité, car elle a aussi des besoins.

Besoins relationnels

On répond aux besoins relationnels des membres en faisant en sorte que le climat de travail soit agréable, qu'il y ait de l'entraide dans le groupe, qu'il y ait des moments d'échange, que chacun se sente apprécié par les autres. L'un des indicateurs les plus visibles de la qualité de ce climat est la présence de l'humour dans le groupe. On peut favoriser le développement de ce climat par :

- La création d'un lieu de rencontre agréable, accessible à tous en tout temps et où on se retrouve régulièrement.
- La tenue d'activités qui plaisent à tous : pizza le vendredi midi, « happy hour » le vendredi soir, café en après-midi, sortie ou repas à l'extérieur lors d'un événement…
- Une activité annuelle où toutes les familles des membres sont sollicitées.

Besoins de reconnaissance

On répond aux besoins de reconnaissance des membres du groupe si chacun est conscient de ce qu'il apporte au groupe et si ces apports sont confirmés par le groupe. Comme les gens ne sont pas très portés à dire aux autres ce qu'ils reçoivent d'eux et que très souvent ils ont l'impression de s'appauvrir en disant aux autres qu'ils apportent quelque chose de précieux, il faut organiser cet échange. Plus les gens sont sûrs d'eux, plus ils ont confiance en eux, plus ils seront capables de dire aux autres ce qu'ils reçoivent d'eux. Il faut parfois préparer les gens qui n'ont pas confiance en eux à cet exercice. L'outil 2 « Les apports de chacun » peut servir de canevas. Les outils 6.3 et 6.4 de « *50 outils pour s'établir en agriculture* » peuvent aussi être utilisés.

La reconnaissance peut aussi s'exprimer dans les responsabilités que l'on confie, dans la marge de manœuvre que l'on octroie à chacun, dans l'écoute et dans les suites que l'on donne aux idées de chacun. Un moyen de manifester la reconnaissance de façon régulière consiste à mettre à l'ordre du jour de chaque réunion un point concernant « ce qui a bien marché ». Ce sera l'occasion de souligner ce que chacun a accompli.

Il peut aussi être intéressant pour consolider l'équipe de la qualifier, d'en décrire les forces et les faiblesses.

- À quoi peut-on la comparer?
- Comment se comporte-t-elle?
- Quel nom pourrait-on lui donner?

Un échange à partir de ces questions fera possiblement ressortir des éléments à améliorer, mais sera surtout l'occasion de préciser ce que l'équipe a accompli, de lui donner une entité. Ces échanges peuvent mener à donner un nom ou une image à l'entreprise. L'outil 10 « La monographie de l'entreprise » peut aussi servir à développer la « personnalité » de l'équipe.

Besoins de réalisation

On répond aux besoins de réalisation des membres de l'équipe si celle-ci les aide à s'accomplir et si elle réussit à mettre en œuvre son projet comme l'ont défini les membres du groupe. C'est pourquoi l'élaboration d'un projet d'entreprise et les réunions stratégiques annuelles sont si importantes. Il faut pouvoir suivre ses progrès et que chacun sente qu'il y participe et y joue un rôle qu'il apprécie.

Constater ce qu'on a réussi ensemble est le liant le plus fort d'une équipe. Il est important de célébrer ensemble ses succès même s'ils sont petits; toujours se concentrer sur les éléments problématiques, toujours s'exiger plus, toujours regarder ce qui est difficile peut à la longue démobiliser l'équipe. Il faut de temps en temps pouvoir se dire sincèrement « Maudit qu'on est bon! »

La fierté est reliée aussi au besoin de réalisation. Pour que l'équipe soit forte, il faut pouvoir en être fier. Fier des membres de l'équipe et fier de l'équipe comme telle et de ses réalisations. Il y a beaucoup de sujets de fierté que l'on passe sous silence en agriculture. Voici quelques exemples de succès qu'il faudrait fêter :

- Nous avons réussi à contrôler les coûts de réparation de machinerie.
- Nous avons augmenté notre production par vache en n'augmentant pas les coûts d'alimentation.
- Nous avons réussi à intégrer un nouveau partenaire.
- Nous avons réglé un problème de maladie dans le troupeau.
- Nous avons de plus en plus de plaisir à travailler ensemble.
- Nous avons diminué nos dettes.
- Nous avons réussi à faire face à la musique même si l'un de nos partenaires a dû s'absenter suite à un accident.
- Nous avons bâti une étable…

Des réussites comme celles-là, il y en a chaque année sur une entreprise agricole. Ailleurs, on les fêterait…

10. LA MONOGRAPHIE DE L'ENTREPRISE

L'élaboration d'une monographie est une activité qui donnerait l'occasion à l'équipe dirigeante d'une ferme de groupe de faire le point sur ce qu'elle a accompli et qui serait valorisante pour tous ses membres.

Il s'agit d'un petit document qui peut être imprimé ou placé sur un site Internet décrivant l'entreprise et son histoire. Cette activité demande un peu de recherche et peut se réaliser par étapes.

Voici ce que peut comprendre un tel document :

L'histoire de la ferme : Quand a-t-elle été défrichée? Depuis combien de temps est-elle dans la famille? Qui ont été les propriétaires au cours des ans? Quelles ont été les grandes étapes de son développement? Des photos historiques peuvent compléter l'exposé.

Les partenaires et leurs employés : Qui sont-ils? Depuis quand sont-ils là? Quelles sont leurs compétences? Quelles sont leurs responsabilités? Des photos peuvent illustrer ce chapitre.

La géographie de la ferme : Quelle est l'étendue des terres? Quelle est leur répartition dans l'espace? Sur quels types de sols s'étend-elle? Une ou des photos aériennes peuvent être jointes.

Les productions actuelles : Quelle est l'importance de chacune d'elles? Quelles sont leurs caractéristiques? Quels sont les résultats obtenus?

Les liens de la ferme avec son milieu : Quels sont ses fournisseurs? Avec quelles institutions financières fait-elle affaire? Quels sont ses clients? Qui sont ses conseillers? Participe-t-elle à certains organismes? Comment protège-t-elle l'environnement? Quel rôle joue-t-elle dans son milieu?

L'avenir : Comment l'entreprise veut-elle se développer? Quels sont ses projets? Quels sont ses défis? Une relève se pointe-t-elle à l'horizon?

Ce document peut être remis à la famille, aux visiteurs, aux bailleurs de fonds…

On réfère dans certaines fiches au document *50 outils pour s'établir en agriculture*. Ce document a été élaboré pour le Groupe ProConseil/CREA, par Suzanne Dion et Isabelle Éthier. Il présente des approches et des outils particulièrement utiles pour ceux et celles qui pensent à s'établir, mais sont utilisables aussi pour toute l'équipe de gestion d'une entreprise. Il est disponible 3800, boul. Casavant Ouest, Saint-Hyacinthe (Québec) J2S 8E3. Tél. : 450 774-2502.

Fièr partenaire : La Financière agricole Québec

ANNEXE

NOTE COMPLÉMENTAIRE AUX UTILISATEURS

Ces documents ont été développés dans la perspective d'une utilisation plusieurs années avant un transfert. Ils peuvent dans certains cas être utiles lorsque le processus est amorcé, mais ils n'ont pas été créés pour cela. Ils seront davantage utilisés par les cédants, car c'est d'abord eux qui, plusieurs années à l'avance, ont la responsabilité de la gestion prévisionnelle du transfert. Les documents peuvent cependant être utilisés par et auprès de la relève selon l'âge et l'intérêt manifestés par celle-ci.

La première partie du diagnostic vise à rendre les répondants conscients des conditions à mettre en place bien avant le transfert proprement dit pour prévenir les problèmes. La deuxième partie vise à les alerter sur des situations qui éventuellement peuvent représenter des défis.

Le premier questionnaire sur les conditions de base réfère à 8 fiches générales qui rappellent aux gens l'importance de mettre en place certains systèmes. Ces fiches peuvent être utilisées pour soutenir la réflexion après une séance de consultation. Dans la plupart des cas, des réponses faibles aux questions suivantes vont demander une réflexion à partir des fiches suivantes :

Numéro des questions	**Fiche**
1, 2, 3, 5, 9, 15, 19	A – Les réunions
1, 2, 3, 4, 5, 15	B – La prise de décision
2, 4, 5, 9,13	C – L'équilibre des pouvoirs
6, 7, 8	D – Égalité et équité – Réalité et perception
7, 9, 10, 11, 15	E – La communication
12, 13, 14, 16, 17	F – La valorisation et la réalisation de soi
17, 19	G – La préparation à la retraite
15, 18, 20	H – La formation et le développement professionnels

Ces fiches ont aussi été développées en pensant à un autre usage. Elles peuvent servir de canevas pour des conférences ou des interventions visant à alerter les gens sur les conditions à mettre en place pour prévenir les problèmes dans un groupe.

Dans le cas des 35 situations particulières évoquées par le deuxième questionnaire, il y a une fiche pour chaque situation. Vous remarquerez qu'il y a des répétitions. Il ne faut pas lire cela comme un livre, car les gens auxquels les fiches sont dédiées ne les liront pas toutes. Vous allez leur remettre uniquement celles qui les concernent.