

# VERS UNE INTERVENTION CONCERTÉE EN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE

par

Lucie Gauvreau

Jocelyne Jourdain

Programme d'initiatives en gestion agricole

Septembre 2002

ISBN 2-923180-00-3

Dépôt légal, 3<sup>e</sup> trimestre 2003  
Bibliothèque nationale du Québec  
Bibliothèque nationale du Canada

# **VERS UNE INTERVENTION CONCERTÉE EN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE**

## ***Idée originale :***

*Fédération des groupes conseils agricoles du Québec (FGCAQ)*

## ***Coordination et participation au contenu :***

*Suzanne Laplante, conseillère en communication et en relations humaines  
RANA Internationale Inc.*

*Serge Préfontaine, agronome et conseiller au développement et à la qualité des services, FGCAQ*

## ***Révision linguistique :***

*Audrey Senneville, enseignante et responsable du Centre d'aide en français, Cégep de Victoriaville*

## ***Traitement de texte et mise en page :***

*Penny Froats, coordonnatrice des publications  
RANA Internationale Inc.*

*Monique Barrette, secrétaire de direction  
FGCAQ*

## ***Produit en collaboration par :***

*La Fédération des groupes conseils agricoles du Québec (FGCAQ)*

*Les Centres régionaux et multiservices pour l'établissement en agriculture du Québec (CRÉA/CMÉA)*

## ***Le projet fut appuyé par les membres du Groupe de réflexion en transfert de ferme provenant des organisations suivantes :***

*Traget Laval (anciennement Agri-gestion Laval)*

*Centres régionaux et multiservices pour l'établissement en agriculture du Québec*

*Fédération de la relève agricole du Québec*

*Fédération des groupes conseils agricoles du Québec*

*Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec*

*Le projet a reçu le support financier d'Agriculture et Agroalimentaire Canada via le programme Initiatives en gestion agricole de même que la contribution des intervenants du milieu agricole qui ont consacré du temps pour le sondage, des références et pour la validation du document.*



# TABLE DES MATIÈRES

---

PRÉFACE .....	V
LES AUTEURES .....	VII
REMERCIEMENTS .....	IX
INTRODUCTION .....	XI
<b>CHAPITRE 1 – LE CONTEXTE</b>	
1.1 LES MYTHES CONCERNANT LE TRANSFERT .....	1-1
1.2 LES RÉSULTATS DU SONDAGE .....	1-4
1.3 CONCLUSION .....	1-8
<b>CHAPITRE 2 – L’ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE</b>	
2.1 LES DÉFINITIONS .....	2-1
2.2 LA DYNAMIQUE DES SYSTÈMES .....	2-3
2.3 LE SYSTÈME ENTREPRISE FAMILIALE .....	2-5
2.4 L’ENVIRONNEMENT .....	2-7
2.5 L’APPROCHE SYSTÉMIQUE .....	2-8
2.6 UN EXEMPLE .....	2-9
<b>CHAPITRE 3 – LE TRANSFERT D’UNE ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE</b>	
3.1 LES DÉFINITIONS .....	3-1
3.2 LE TRANSFERT : UN PROCESSUS .....	3-2
3.3 LES PHASES D’INTÉGRATION DE LA RELÈVE .....	3-5
3.4 UN EXEMPLE .....	3-9
<b>CHAPITRE 4 – LA FAMILLE : UNE ORGANISATION APPRENANTE</b>	
4.1 LE PROCESSUS D’APPRENTISSAGE .....	4-1
4.2 DES APPRENTISSAGES FONDAMENTAUX .....	4-4
4.3 AIDER LA FAMILLE À APPRENDRE .....	4-15
<b>CHAPITRE 5 – LES FONCTIONS CONSEILS EN TRANSFERT DE FERME</b>	
5.1 LES DÉFINITIONS .....	5-1
5.2 LES INTERVENANTS .....	5-3
5.3 LE CONSEILLER EN TRANSFERT DE FERME .....	5-7
5.4 UN EXEMPLE .....	5-10

**CHAPITRE 6 – L’INTERVENTION CONCERTÉE**

6.1 LE PROTOCOLE D’INTERVENTION EN TRANSFERT DE FERME .....	6-1
6.2 LA SÉQUENCE D’INTERVENTION .....	6-3
6.3 LE FOCUS DE MON INTERVENTION .....	6-5

**CHAPITRE 7 – LE PROCESSUS DE CONSULTATION APPLIQUÉ AU TRANSFERT DE FERME**

7.1 LE CADRE CONCEPTUEL.....	7-1
7.2 LE CONTACT .....	7-2
7.3 LE MANDAT .....	7-6
7.4 LE DIAGNOSTIC .....	7-10
7.5 L’ÉVALUATION ET LE SUIVI .....	7-12
7.6 UN EXEMPLE .....	7-13

**CHAPITRE 8 – CONCLUSION**

8.1 TRAVAILLER EN CONCERTATION .....	8-1
8.2 LES GAINS ET LES RÉSISTANCES .....	8-2
8.3 LES OUTILS .....	8-4
8.4 DÉVELOPPER LA CONCERTATION.....	8-5

**ANNEXES**

ANNEXE 1 : UN OUTIL D’ENTREVUE (VERSION INTERVENANTS).....	Annexe-1
ANNEXE 2 : LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER EN INTERVENTION EN ENTREPRISE FAMILIALE.....	Annexe-3
ANNEXE 3 : LES PIÈGES À ÉVITER.....	Annexe-7

**BIBLIOGRAPHIE**

DOCUMENTS.....	Bibliographie-1
SITES INTERNET.....	Bibliographie-2

**LISTE DES TABLEAUX**

TABLEAU 1 : LES ÉLÉMENTS NÉGLIGÉS DANS UN TRANSFERT .....	1-5
TABLEAU 2 : LE PROCESSUS DE TRANSFERT ET LES NIVEAUX DE CHANGEMENT .....	3-4
TABLEAU 3 : LES CARACTÉRISTIQUES DES OBJECTIFS .....	4-6
TABLEAU 4 : LES DIFFÉRENTS PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS .....	4-9
TABLEAU 5 : LES POINTS DE CHANGEMENT ET DE TENSION AU SEIN DE LA FAMILLE....	4-11
TABLEAU 6 : LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE FAMILIALE EN TRANSFERT .....	4-13
TABLEAU 7 : LES CHAMPS D'INTERVENTION DES INTERVENANTS .....	5-5
TABLEAU 8 : LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR CONSEILLER EN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE.....	5-9
TABLEAU 9 : UNE ILLUSTRATION DES FONCTIONS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE .....	5-10
TABLEAU 10 : LES DÉFINITIONS ET LES DISTINCTIONS .....	6-3
TABLEAU 11 : LES DÉFINITIONS DES FONCTIONS D'INTERVENTION .....	6-4

**LISTE DES SCHÉMAS**

SCHÉMA 1 : LES SYSTÈMES .....	2-1
SCHÉMA 2 : LE SYSTÈME ENTREPRISE FAMILIALE .....	2-5
SCHÉMA 3 : LE PROCESSUS DE TRANSFERT .....	3-3
SCHÉMA 4 : LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE .....	4-2
SCHÉMA 5 : LES ÉLÉMENTS RELIÉS AUX PRINCIPAUX DOMAINES D'INTERVENTION EN TRANSFERT DE FERME .....	5-4
SCHÉMA 6 : LE PROTOCOLE D'INTERVENTION .....	6-2
SCHÉMA 7 : LES ÉTAPES DE LA CONSULTATION .....	7-1
SCHÉMA 8 : LA DIAGNOSTIC EN TRANSFERT DE FERME.....	7-11

**LISTE DES FICHES DE TRAVAIL**

FICHE DE TRAVAIL : LES CARACTÉRISTIQUES DES SOUS-SYSTÈMES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE.....	2-10
FICHE DE TRAVAIL : LES PHASES D'INTÉGRATION DE LA RELÈVE .....	3-10
FICHE DE TRAVAIL : LE TABLEAU DES OBJECTIFS .....	4-7
FICHE DE TRAVAIL : UN AUTODIAGNOSTIC DE MON INTERVENTION.....	6-5
FICHE DE TRAVAIL : LE PROCESSUS DE TRANSFERT.....	6-6
FICHE DE TRAVAIL : LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX.....	7-3
FICHE DE TRAVAIL : LE SUIVI .....	7-14



## PRÉFACE

---

Le transfert de ferme est un sujet fort complexe. On a déjà beaucoup écrit à ce propos et de nombreux éléments sont encore à développer. Parmi les sujets à élaborer, il y avait celui du travail en réseau et en concertation des intervenants impliqués en transfert de ferme.

Ce document propose tout d'abord une base de compréhension commune en s'intéressant :

- au contexte actuel de l'intervention en transfert de ferme,
- à l'entreprise agricole familiale,
- aux différentes phases du transfert de cette entreprise,
- à l'apprentissage de la famille impliquée dans le processus de transfert.

Peu importe notre profession, il faut accorder une importance particulière aux personnes, et ce, à chacune de nos interventions. Ceci est nécessaire si nous voulons vraiment jouer un rôle de conseiller en transfert de ferme. Ce document insiste donc particulièrement sur les aspects humains du transfert. Dans cette perspective, l'entreprise est considérée comme étant au service des gens et non le contraire.

**Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiale** s'inscrit aussi dans la foulée de la réorganisation des services-conseils alors que l'on cherche à sensibiliser les conseillers à des approches plus concertées. Les pages qui suivent invitent les intervenants à agir en interaction au bénéfice des clients. Les auteures proposent une approche. **C'est à vous de la bonifier et de l'adapter à votre réalité, à votre région.** La concertation ne se vivra pas dans ce livre, mais se réalisera à la base par la motivation et par la volonté des gens. Il faut se donner les moyens, apprendre à se connaître et à se faire confiance. Ce document se veut l'amorce d'une réflexion ou la continuité dans l'action.

Ce travail est le fruit de deux conseillères qui interviennent en transfert de ferme, l'une principalement en communication et en relations humaines et l'autre en gestion. Elles ont interrogé 45 intervenants de différents domaines. Elles ont aussi observé d'autres intervenants en action auprès de la clientèle et ont participé à des colloques de même qu'à des voyages d'étude. Finalement, plus d'une vingtaine d'autres intervenants ont commenté une version préliminaire du document.

De nombreuses recherches associent la réussite des établissements en agriculture à la planification, à l'encadrement et à la formation. Avec l'augmentation de la taille et du taux d'endettement des entreprises, avec l'environnement externe souvent contraignant, avons-nous le choix de vaincre nos résistances et de travailler ensemble pour favoriser la réussite des transferts de ferme?

Serge Préfontaine  
Suzanne Laplante



## **LES AUTEURES**

---

### **Lucie Gauvreau, coordonnatrice et conseillère CMÉA Montérégie Ouest**

*Bacc. en psychosociologie de la communication, UQAM*

Lucie est active dans le milieu agricole depuis une dizaine d'années. Depuis 1998, elle coordonne les activités du CMÉA Montérégie Ouest et intervient auprès des familles membres.

Elle accompagne des entrepreneurs dans la phase de prédémarrage de leur entreprise, intervient dans des situations de crise et assure le suivi des interventions chez ses clients.

S'appuyant sur une expérience personnelle de l'agriculture et de la vie en milieu rural, pour ses connaissances en psychosociologie, sur sa passion pour la communication et pour les relations interpersonnelles, elle a développé une intervention basée sur une approche systémique de l'entreprise familiale.

Elle travaille à développer une plus grande concertation des intervenants dans les dossiers de transfert. Elle insiste toujours sur la notion d'équipe et s'applique à vulgariser le concept de « structure participative » au sein des organisations.

Elle a été conférencière au colloque Géagri 2000, a écrit de nombreux articles dans des revues agricoles au sujet de l'aspect humain du transfert.

### **Jocelyne Jourdain, agronome, conseillère en gestion au Groupe conseil agricole (GCA) de l'Outaouais**

*Bacc. en agronomie, majeure en économie rurale, Université Laval*

Jocelyne travaille pour le Groupe conseil agricole de l'Outaouais depuis 1992. Elle a guidé plus d'une fois les familles pendant la planification et la réalisation de leur projet de transfert de ferme. Elle commence même à travailler avec sa deuxième génération de relèves.

Elle se rappelle très bien les difficultés éprouvées lorsqu'elle a dû diriger seule des dossiers de transfert, les services complémentaires étant inexistant à ce moment. Ayant maintenant un réseau bien établi, elle enrichit ses interventions par le travail d'équipe avec les autres intervenants et elle bâtit sur les forces de chacun, sans oublier les forces de la famille elle-même.

Jocelyne a contribué au développement de la trousse de transfert du CRÉA de l'Outaouais en 2001.

**Note :** Les auteures ont eu comme mandat d'écrire ce document en essayant d'oublier le chapeau de leur organisation respective. Les opinions qu'elles expriment dans ce document sont donc le fruit de leurs recherches et de leurs réflexions personnelles plutôt que celles des organisations.



## REMERCIEMENTS

---

Validation et harmonisation avec l'*Outil diagnostic de la situation de transfert de l'entreprise agricole familiale* (projet de la Politique d'intégration jeunesse en agriculture)

- Hélène Lafontaine, enseignante en gestion agricole, Cégep de Victoriaville
- Martine Tiberti, conseillère en développement organisationnel, Concordance

**Les personnes suivantes ont commenté une version préliminaire du document :**

- Sylvie Allaire, conseillère en gestion, SGA Basses-Laurentides
- Gérard Benoît, conseiller en gestion, SGA Gestrie-Lait
- Carole Bouffard, conseillère en relève et en formation agricole, MAPAQ, Chaudière-Appalaches
- Caroline Collard, conseillère en gestion, GCA Chaudière-Etchemin, Sainte-Marie-de-Beauce
- Normand Fouquet, conseiller en financement FADQ, région Estrie
- Luc Gosselin, conseiller en financement agricole, Banque Nationale, Sainte-Marie-de-Beauce
- Jean-Guy Grenier, fiscaliste, Blanchette et Vachon, Sainte-Marie-de-Beauce
- Michel Lamontagne, responsable administratif, MAPAQ, Centre de services de Thetford Mines
- Réjean Landry, conseiller en financement FAC, région Lanaudière
- Johanne Lapointe, coordonnatrice CRÉA Mauricie
- Me Lucie Lavallée, notaire, région Estrie
- André Morin, conseiller en financement agricole, FADQ, Saint-Georges-de-Beauce
- Élizabeth Ouellet, professionnelle de recherche, Traget Laval, Université Laval
- Brigitte Paré, coordonnatrice, CMÉA Beauce-Appalaches
- Marc St-Roch, directeur des services de comptabilité et de fiscalité, UPA Longueuil
- Lin Sweeney, conseiller en relève et en formation, MAPAQ, région Estrie
- Martine Tiberti, conseillère en développement organisationnel, région Montérégie
- Gaston Vachon, notaire, Vachon, Houle et Bouchard, Saint-Joseph-de-Beauce
- Michel Vaudreuil, conseiller en gestion, SGA Beauce-Frontenac, Saint-Georges-de-Beauce
- Huguette Veillette, conseillère en transfert de ferme, région Estrie
- Raymond Villeneuve, comptable, région Estrie



# INTRODUCTION

Les problématiques de l'établissement et du transfert de ferme sont des sujets d'actualité. Le portrait de la ferme familiale a beaucoup changé depuis que les *baby-boomers* se sont établis il y a 30 ans. Aujourd'hui, les entrepreneurs cédants de même que leur relève doivent s'approprier et mettre en pratique leur plan d'intégration de la relève et leur plan de retraite des parents propriétaires afin d'assurer la continuité de l'entreprise pendant et après le transfert. Ces concepts de planification à long terme doivent être intégrés dans la pratique courante des intervenants qui œuvrent au sein des entreprises qui préparent un projet de transfert de ferme.

Par ailleurs, on entend souvent dire qu'il faut préparer à l'avance le transfert de ferme. Dans ce document, nous irons plus loin en élaborant sur ce qu'il faut préparer à l'avance et sur la façon dont il faut le préparer.

Le but ultime de cet ouvrage est d'améliorer la qualité des interventions et le taux de réussite dans les dossiers de transfert de ferme.

## NOS OBJECTIFS

- Jeter les bases d'une compréhension commune du processus de transfert de l'entreprise agricole familiale;
- Aider à planifier les interventions en fonction des objectifs définis par le client;
- Favoriser la concertation entre intervenants.

Les résultats d'une recherche d'Agri-Gestion Laval visant à établir un portrait de la dynamique interne du transfert de ferme et de l'établissement font mention que le Québec « [...] se démarque par la quantité et la diversité des ressources mises à la disposition des partenaires dans le transfert de ferme ». On ajoute cependant « [...] qu'il se démarque également par son manque de coordination de ces mêmes ressources »<sup>1</sup>.



Ce qui suit vise donc la compréhension du fonctionnement de l'entreprise agricole familiale et son processus de transfert dans le but de favoriser la concertation entre intervenants. Cet ouvrage ne se veut pas un livre de recettes mais plutôt une approche réaliste relativement à une dynamique fort complexe...

<sup>1</sup> TONDREAU, Jacques, Diane PARENT et Jean-Philippe PERRIER, *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre. Situation au Québec et regard sur le monde*, Sainte-Foy, Agri-Gestion Laval, Université Laval, 2002



# CHAPITRE 1

## LE CONTEXTE

*Il existe actuellement plusieurs types de fermes familiales. Le processus de transfert prend par contre une couleur et des parcours différents selon l'histoire de l'entreprise, son cycle, les personnes impliquées, la famille, etc. Mais il est aussi fortement influencé par l'environnement d'affaires de cette entreprise et son réseau d'intervenants.*



## 1.1 LES MYTHES CONCERNANT LE TRANSFERT

Chaque individu entretient des mythes de différentes natures selon son milieu et ou sa personnalité. En agriculture, certains de ces mythes concernant le transfert circulent et sont entretenus par les producteurs mais aussi par les intervenants.

### LE TRANSFERT, C'EST FACILE!

Pour plusieurs, il suffit de rencontrer une seule fois le comptable pour régler les problèmes d'impôt, de passer chez le banquier pour endosser le nouveau prêt et de signer les nouveaux contrats chez le notaire. Il leur semble alors que le tour est joué et que tout le monde est en affaires! Mais pour combien de temps?

Il faut avouer qu'il y a de moins en moins d'intervenants qui ont cette opinion du transfert. Malgré tout, certains continuent d'avoir une pratique mécanique, basée sur des modèles préexistants ou qui ne tiennent compte que d'un minimum de facteurs avant de poser des gestes professionnels. Valeur de l'entreprise, endettement, mauvaise planification, relations humaines, perception par rapport à la réalité sont les raisons les plus fréquemment évoquées pour démontrer la complexité du transfert de ferme.



*On reconnaît la complexité, mais on continue à travailler seul ou à prétendre pouvoir gérer l'ensemble des processus. Le facteur économique prend le dessus sur les facteurs humains et organisationnels.*

*Résultat : le nombre de « transferts bloqués » est à la hausse.*

### LE FACTEUR HUMAIN, TOUT LE MONDE PEUT S'EN OCCUPER!

La fiscalité, le droit et la gestion technico-économique sont clairement définis dans un processus de transfert de ferme. L'aspect humain, présent depuis toujours, est depuis peu abordé avec plus de considération. Pourtant, n'est-il pas vrai que le facteur humain est l'un des plus complexes? L'intervenant se bute souvent à ses propres limites et se trouve dépourvu d'outils pour aborder le domaine des relations humaines. Il faut donc parfois orienter ses clients vers des spécialistes. Il existe bel et bien une science du développement des organisations (systèmes humains) qui possède des outils pour faire évoluer les processus de prise de décisions, la gestion de conflits, les relations entre associés, les relations avec les employés ainsi que les relations entre la famille et l'entreprise.



*Il est important de reconnaître ces spécialistes et de leur référer ses clients en cas de besoin, ou encore, d'apprendre à utiliser certaines de leurs méthodes. Les « bibittes » font moins peur quand on sait d'où elles viennent, de quoi elles se nourrissent, comment elles se reproduisent et comment elles disparaissent... Une intervention axée sur l'aspect humain aidera à démythifier l'inconnu qui, souvent, ralentit, ou même, peut faire échouer le processus de transfert.*

## C'EST COMME ÇA, ON NE PEUT RIEN Y CHANGER...

Devant certains obstacles, il est facile de développer une attitude fataliste quand on fait cavalier seul. Nous devons reconnaître que les entreprises agricoles d'aujourd'hui sont des fermes familiales en transition, et qu'à titre d'intervenant, nous participons activement à ces changements. Les entrepreneurs agricoles sont aux prises avec plusieurs défis majeurs reliés à l'intégration de la relève et à la continuité de leur entreprise dans un environnement d'affaires extrêmement instable, et ce, tout en se préoccupant de s'assurer une retraite confortable. Le changement progressif nécessite du temps. Il faut faire confiance à l'influence que l'on peut exercer sur les processus en cours...



*En orientant les entrepreneurs agricoles, nous avons en quelque sorte la responsabilité de leur apprendre à utiliser des nouveaux outils de gestion qui leur permettront de s'adapter aux structures associatives et coopératives, d'adopter de nouvelles technologies et de nouveaux modes de communication. Mais cela prend encore une fois du temps...*

## LA RELÈVE : L'ENFANT-ROI OU L'ENFANT BRIMÉ

La relève a des ambitions, une vision, des préoccupations qu'il est important de prendre en considération tout au long du processus d'intégration. Certains héritiers potentiels se comportent de façon despotique et leurs parents de façon débonnaire. Dans d'autres cas, les parents sont trop rigides et la relève n'a ni l'espace ni le loisir de participer aux discussions et aux prises de décisions.

Pour l'intervenant, l'idéal est bien sûr de conserver une certaine objectivité et être en mesure de bien entendre les perceptions et les opinions de toutes les parties. Ce sujet est extrêmement difficile à gérer, d'autant plus que le fossé entre les générations tend à vouloir encore s'élargir.



*L'intervenant se doit d'évaluer la nature des relations entre l'entrepreneur et sa relève et d'inciter au plus grand respect lors de dialogues et dans les rapports qu'entretiennent les parties, et ce, en s'abstenant de tous jugements.*

## C'EST JUSTE UNE QUESTION D'IMPÔTS...

Cette croyance est encore bien vivante dans le milieu agricole et c'est même l'une des préoccupations majeures qu'ont les familles en voie de transfert. Il y a plusieurs façons d'épargner de l'impôt : la forme juridique, l'aide conseil en gestion et la planification financière. C'est pour cette raison qu'on a progressivement changé le statut de la ferme familiale de propriétaire unique pour celui d'entreprise en société ou incorporée. Un changement de statut juridique ne règle pas tout pour autant. Il faut dire aussi que les gens sont parfois mal à l'aise dans ce changement structurel parce qu'il y a un certain choc de cultures et de valeurs.



*Le changement de forme juridique a une incidence directe sur la dynamique interne, sur les façons de faire, de partager les revenus et d'envisager le transfert ainsi que la continuité de l'entreprise. Un suivi s'impose auprès des familles afin qu'elles s'approprient cette nouvelle forme juridique et saisissent bien les implications qu'elle entraînera (cogestion, gestion des ressources humaines, structure participative).*

## 1.2 LES RÉSULTATS DU SONDAGE

---

**Le principal objectif du sondage était de connaître et de comprendre pour chaque type de conseillers :**

- Ses perceptions;
- Sa pratique;
- Ses préoccupations;
- Les liens entretenus avec les autres intervenants dans les dossiers de transfert.

**Nous avons interrogé 45 conseillers de toutes les régions du Québec :**

- Comptables (privés et UPA);
- Conseillers en financement (privés et publics);
- Conseillers en gestion (GCA);
- Conseillers en transfert et en relations humaines (CRÉA/CMÉA);
- Conseillers en relève et formation (MAPAQ);
- Fiscalistes (privés et UPA);
- Notaires (privés).

Le discours des conseillers formant notre échantillon corrobore d'ailleurs celui des auteurs de nombreux ouvrages que nous avons consultés.

## UNE PLUS GRANDE COMPLEXITÉ

Tous les conseillers constatent que l'entreprise agricole est une organisation de plus en plus complexe. Les structures juridiques ont été modifiées et celles-ci ne semblent pas toujours favorables aux producteurs qui éprouvent de la difficulté à bien les gérer. Comme le niveau d'endettement est souvent un frein considérable au transfert, les parents propriétaires ont de fortes chances de rester liés à l'entreprise pendant une grande partie de leur retraite. Nos répondants évaluent environ à 10 % la proportion de transferts non réalisables au sein de leur clientèle, et cette donnée ne tient pas compte des entreprises qui disparaissent avant même d'avoir entamé un processus de consultation.

Il faut ajouter que les coûts de production, les valeurs d'acquisition des terres et des quotas de même que la faible marge de profit font que la ferme est une entreprise familiale qui possède la caractéristique unique de générer un revenu brut très élevé et un revenu net généralement plutôt bas. En plus de rendre le transfert plus difficile, ces problématiques représentent, pour les producteurs, autant de facteurs dont ils devront également s'acquitter.

## Les facteurs de complexité d'un transfert selon les répondants sont :

- Les valeurs financières et la dimension de l'entreprise;
- L'endettement trop élevé;
- Les structures rigides et les impacts fiscaux négatifs;
- La diversification des productions;
- Les investissements trop importants pour développer l'entreprise;
- Les besoins à la retraite, la capacité de remboursement (CDR) et le prix de vente;
- Le manque de planification;
- Les relations, les dialogues et les communications entre les parties;
- La durée de la période de cogestion;
- Les perceptions des producteurs en regard de leur réalité;
- Le nombre de personnes impliquées.

Ces facteurs nous laissent entrevoir **les problématiques** susceptibles d'être éprouvées lors d'un processus de transfert. Ces problématiques se regroupent sous 5 aspects soient : l'aspect financier, fiscal, juridique, technico-économique et humain.

## TABLEAU 1 : LES ÉLÉMENTS NÉGLIGÉS DANS UN TRANSFERT

Les éléments négligés par les parties dans un transfert (selon les répondants)		
PARENTS PROPRIÉTAIRES	RELÈVE	INTERVENANTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facteurs humains</li> <li>• Préparation à la retraite</li> <li>• Règles de cogestion</li> <li>• Relations</li> <li>• Vision</li> <li>• Planification et objectifs à long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notions générales d'économie</li> <li>• Gestion (absence de modèle)</li> <li>• Expérience, âge, besoins des parents</li> <li>• Vision du futur</li> <li>• Plan de vie personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structures juridiques</li> <li>• Temps, synchronisme</li> <li>• Facteurs humains</li> <li>• Processus</li> <li>• Objectifs des parties</li> <li>• Relations entre les parties</li> <li>• Retraite des parents</li> <li>• Impacts de l'endettement</li> </ul>
Les éléments négligés par tous dans un transfert (selon plusieurs répondants)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact des gestes d'aujourd'hui sur le futur.</li> <li>• Le transfert des responsabilités et de la prise de décisions.</li> </ul>		

## LE POSITIONNEMENT DES INTERVENANTS

La plupart des intervenants reconnaissent leur complémentarité et sont heureux de travailler avec un collègue d'une autre organisation. L'appartenance de même que l'influence de la culture organisationnelle de chacun sont importantes dans la constitution d'un réseau. Même si les réseaux sont perméables et complémentaires, la culture organisationnelle influence le rapport entre les intervenants, en particulier dans le style d'approche qu'ils développent auprès des clients.

De même, les intervenants ne rencontrent pas leurs clients avec la même fréquence. Certains développent avec eux des liens de confiance qui leur sont très utiles lors d'une démarche de transfert. Les producteurs s'adresseront aussi à eux, même s'ils ne sont pas les mieux placés, pour travailler sur l'ensemble de la démarche.

## LES PRATIQUES D'INTERVENTION

À la question : « Quels sont vos premiers réflexes lorsqu'une famille vient vous rencontrer pour discuter d'un transfert de ferme? », on constate que nos répondants sont principalement guidés par leur expertise.

<b>Comptables/fiscalistes</b>	Impôt, stratégie fiscale, forme juridique
<b>Conseillers en financement</b>	Organisation, équipe de direction, capacités d'emprunt, relève, besoins financiers
<b>Conseillers en gestion/en relève et formation</b>	Objectifs, qualité de la relève, perceptions par rapport à la réalité, forces, faiblesses
<b>Conseillers en transfert et relations humaines</b>	Valeurs, dynamique de communication, relations, renseignements généraux, organisation du travail
<b>Notaires</b>	Besoins individuels et familiaux, dynamique, démarches réalisées auprès des autres intervenants, en particulier le fiscaliste.

Notre sondage a fait ressortir un fait particulier. En ce qui a trait aux besoins et aux demandes des producteurs, les intervenants exécutent leurs actes professionnels, même s'ils ne sont pas certains si les producteurs ainsi que leur relève sont bien outillés et s'ils pourront développer des stratégies appropriées pour comprendre les enjeux de cette économie de marché.

Il importe également de mentionner que les comptables, en particulier, sont les intervenants les plus consultés par les producteurs en regard du transfert de ferme<sup>2</sup> et redoutent les conséquences de cette réalité (endettement et valeurs de rachat trop élevées, manque de planification stratégique et planification de la retraite).

Soulignons finalement le sentiment unanime des experts financiers qui disent qu'on ne fait pas assez usage ou qu'on ne connaît pas la richesse de leur fonction conseil. De même, les intervenants des GCA et des CRÉA/CMÉA croient qu'on ne reconnaît pas suffisamment leur expertise.

---

<sup>2</sup> TONDREAU, Jacques, Diane PARENT et Jean-Philippe PERRIER, *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre. Situation au Québec et regard sur le monde*, Sainte-Foy, Agri-Gestion Laval, Université Laval, 2002.

## 1.3 CONCLUSION

---

Force est de constater que l'intervention concertée en transfert de ferme ne fait pas encore l'unanimité et que cette pratique n'est pas facilitée par les institutions ni même par le client. Au plus, expérimentons-nous quelques rencontres multidisciplinaires ou quelques conversations téléphoniques autour de dossiers particulièrement complexes.

Il est difficile de parler de modèle applicable à toutes les situations pour assurer un transfert sans faille et ce n'est pas l'objectif de cet ouvrage. Notre mandat est plutôt d'outiller l'intervenant, quelle que soit son expertise, d'alimenter sa compréhension de son rôle de « conseiller en transfert » auprès de l'entreprise agricole familiale et de l'aider à se positionner grâce à un protocole d'intervention.

Nous visons à ce que les intervenants considèrent la concertation comme une richesse pour l'entreprise agricole familiale, un facteur de succès du processus de transfert et une valeur ajoutée aux conseils dispensés isolément. Nous souhaitons que l'intervention menée par tous les types d'intervenants tienne compte de ce qui, dans la dynamique familiale, influence le cycle de vie d'une entreprise agricole et sa transmission

# CHAPITRE 2 L'ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE

« *Le conseil en agriculture a débuté en étant centré sur la diffusion de techniques de production. L'exploitation familiale, couramment désignée « exploitation individuelle » presupposait l'existence d'un groupe familial fonctionnant comme un seul et même acteur social représenté par le chef d'exploitation. Dans cette logique, celui-ci était l'interlocuteur privilégié du conseiller qui s'attachait à le considérer comme le porte-parole de tous ceux qui participaient à l'activité de production.*

*Aujourd'hui, bien que la famille se trouve toujours au fondement de l'activité agricole, elle ne fonctionne plus comme par le passé selon une autorité clairement définie, celle de celui qui se trouve désigné chef d'exploitation. Ce dernier n'est pas forcément le seul interlocuteur du conseiller, et parfois, il n'est même pas le mieux placé pour répondre des décisions qui se prennent dans l'entreprise. La famille en agriculture n'est plus cette cellule unitaire assimilable à un seul individu. Elle doit être regardée comme un groupe social dont il faut découvrir les règles de fonctionnement, elles-mêmes évolutives, pour parvenir à exercer efficacement l'activité de conseil. »*

Alice Barthez  
Sociologue à l'INRA<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Revue française, *travaux et innovations*, no.82, novembre 2001, page 1 à 12

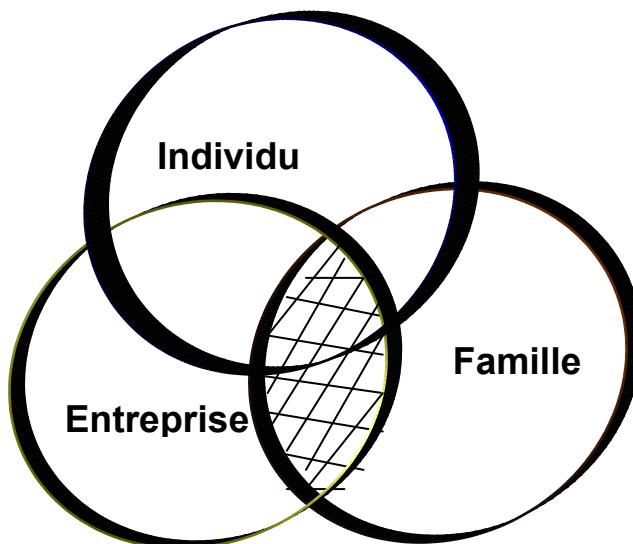


## 2.1 LES DÉFINITIONS

### PLUS QU’UNE FERME

La ferme d’aujourd’hui doit être définie comme une entreprise agricole familiale composée de trois sous-systèmes (individu, famille, entreprise) qui interagissent entre eux et qui créent une dynamique unique. Que ce soit l’individu, la famille ou l’entreprise, chaque système a son propre rythme et ses étapes de croissance<sup>4</sup>.

### SCHÉMA 1 : LES SYSTÈMES



**Le système individu** devient particulièrement intéressant lorsque nous considérons l’âge des participants, leurs besoins à chacune des phases de croissance, leurs capacités, leurs intérêts, leur histoire personnelle, et enfin, le rang et le rôle de chacun dans la famille et dans l’entreprise. **La famille est un système plutôt fermé.** Cette entité unique possède une structure, des croyances et des modes de relation. Les règles sont implicites et la notion de « frontières personnelles »<sup>5</sup> varie énormément d’une famille à l’autre. Généralement, la famille établit ses racines dans une communauté rurale et participe à son développement. **L’entreprise est un système ouvert.** Elle met de l’avant, de façon plus

<sup>4</sup> Nous vous référons au guide du Conseil canadien de la gestion d’entreprise agricole (CCGEA) intitulé *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération* pour plus amples informations.

<sup>5</sup> Ce qui délimite l'espace personnel vital d'un individu par rapport à ce qu'il est prêt à partager avec l'entreprise familiale.

ou moins explicite, des valeurs, des règles et une structure. L'entreprise agricole est en transition rapide vers des modes d'organisation supérieurs (innovations technologiques, planification stratégique, gestion informatisée et politiques de ressources humaines). La tendance est à l'expansion des activités de production, sinon elle se distingue dans un créneau spécialisé ou innovateur.

**Chaque système possède ses propres besoins, ses objectifs, ses règles et son cycle de développement.** Ils sont en interaction et en interdépendance constantes. Cela exige, de la part des intervenants, une approche systémique qui tienne compte des dynamiques des trois systèmes en cause.

## 2.2 LA DYNAMIQUE DES SYSTÈMES

### LE SYSTÈME INDIVIDU

Le cycle de développement d'une personne passe inévitablement par des phases bien distinctes. C'est l'âge de l'individu qui déterminera les besoins qu'il tentera de combler. À l'époque de l'engagement du jeune dans l'entreprise, les parents et la relève se retrouvent à des phases bien différentes de leur cycle de vie. Les besoins respectifs des individus peuvent être en harmonie ou en conflit. L'intervenant peut aussi avoir à composer avec des problèmes de « frontières personnelles » mal définies ou trop perméables, lorsque le processus d'individuation<sup>6</sup> se déroule mal. Ce processus est parfois difficile pour la relève agricole qui revient, après de courtes études, habiter et travailler avec ses parents.

À 20 ans, il est important pour Stéphane de s'affirmer, et surtout, de se différencier de ses parents. Il exprime ses besoins en voulant apporter des modifications dans l'entreprise dont il fait maintenant partie. Rapidement, il élabore des plans de financement pour changer les façons de faire. Parallèlement, ses parents, Martine et Joël, tous deux âgés de 45 ans, ont besoin d'assurer la continuité de leur entreprise et leur relève. Ils se sont affirmés, il y a quelques années, et ont maintenant adopté leur propre vitesse de croisière. Les changements dans l'entreprise viennent perturber leur besoin de stabilité.

### LE SYSTÈME FAMILLE

La famille traverse elle aussi plusieurs phases de maturation. Il est important de bien les reconnaître, surtout lorsqu'on établit un rapport entre les besoins de la famille et ceux de l'entreprise. Chaque phase amène également des objectifs et des besoins financiers différents. L'intervenant travaillera avec les participants sur les changements qui affectent la famille, les projets personnels de la relève, le rôle des grands-parents, les critères d'équité pour les autres membres de la famille, etc.

#### LES PHASES DU CYCLE FINANCIER FAMILIAL

- Phase 1 : Les premières années
- Phase 2 : La période de procréation et les années préscolaires
- Phase 3 : Les années scolaires
- Phase 4 : Les années de récupération
- Phase 5 : Les années de retraite

Source : *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération*, guide du CCGEA

<sup>6</sup> Processus par lequel la personnalité se différencie.

Avons-nous besoin de mentionner l'impact de l'arrivée des conjointes sur le système famille? Une nouvelle personne qui arrive avec ses propres valeurs et qui ne connaît pas les règles informelles de sa nouvelle famille peut bouleverser à elle seule le système famille. Si elle entre dans une famille où on partage tout, qu'arrivera-t-il de son besoin d'intimité?

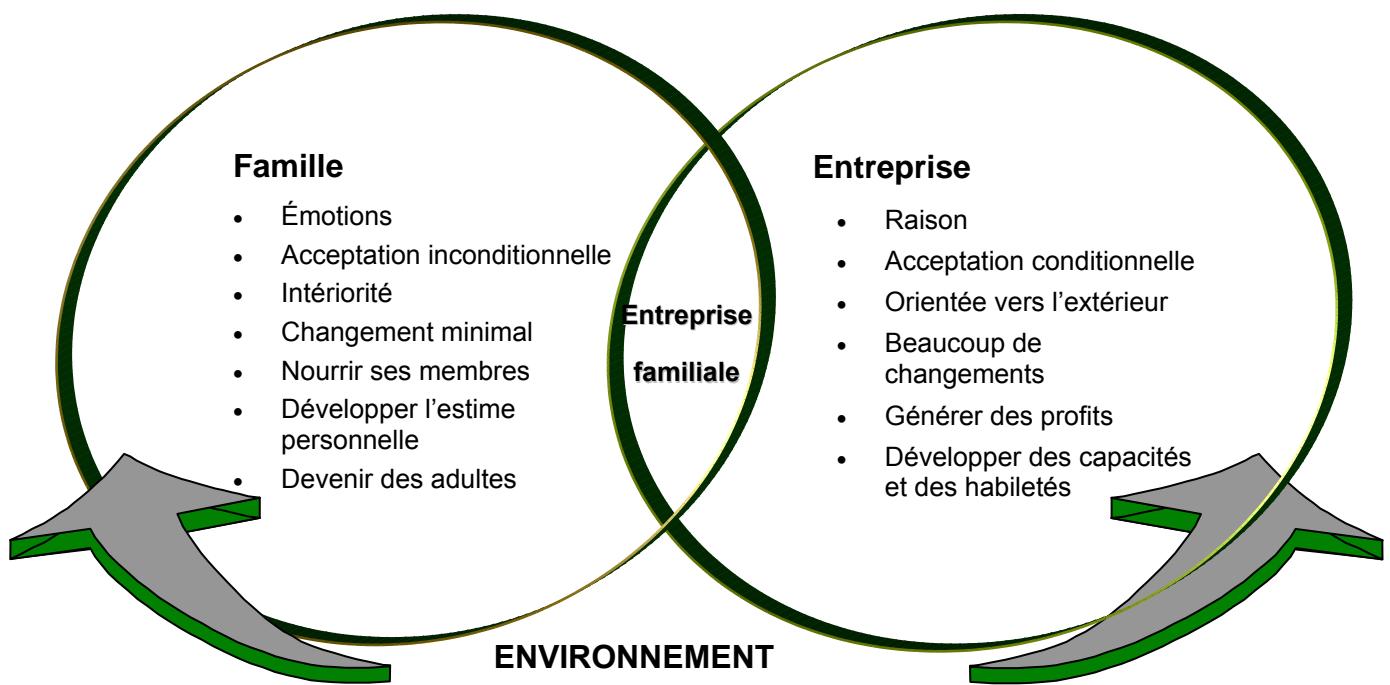
## LE SYSTÈME ENTREPRISE

L'entreprise évolue et traverse des cycles prévisibles. Il est important d'identifier si l'entreprise est en phase d'établissement, de développement, de maintien ou de déclin. Comme nous parlons de l'entreprise familiale, les décisions d'affaires à prendre dans chacune des phases seront influencées ou influenceront les décisions familiales.

Les investissements à faire pour augmenter les revenus et pour subvenir aux besoins de la relève viennent en contradiction avec le besoin des cédants d'assurer leur retraite. Cette nécessité de développer l'entreprise survient le plus souvent dans la phase de maintien. Ensuite se pose la question de la viabilité à long terme de l'entreprise qui demeure une question complexe. Finalement, la situation de survie met quant à elle beaucoup de pression sur les propriétaires, teinte les relations avec la relève et compromet la continuité de l'entreprise familiale.

## 2.3 LE SYSTÈME ENTREPRISE FAMILIALE

### SCHÉMA 2 : LE SYSTÈME ENTREPRISE FAMILIALE



**Le système entreprise familiale est un système complexe** et émerge de l’interaction du système famille et du système entreprise. L’entreprise familiale est définie dans cette **zone d’activités et de décisions qui a à la fois un impact sur la famille et sur l’entreprise**. Dans cet espace, les dynamiques familiales ayant trait au mode de communication, aux relations ainsi qu’aux rôles et aux responsabilités sont ramenées dans l’entreprise.

Dans une entreprise familiale, les relations d’affaires entre les personnes impliquées sont différentes parce qu’elles se font entre les membres d’une même famille. Ces relations familiales sont par ailleurs fortement influencées par les impératifs économiques de l’entreprise. En fait, tous les rôles ont dû être révisés : les agricultrices prennent maintenant la place qui leur revient, la formation de la relève en agriculture a été valorisée et les producteurs ont redéfini leur rôle de père, de conjoint et d’entrepreneur gestionnaire. La famille, traditionnellement impliquée dans les opérations de la ferme, a commencé à s’intéresser à la gestion de l’entreprise pour occuper un niveau stratégique. On ne peut plus intervenir auprès d’une entreprise agricole sans comprendre et sans tenir compte des éléments de la dynamique familiale qui la sous-tendent.

Marcello est un conjoint et un père doux et aimant. Il apprécie le style de vie que lui procure l'agriculture, et ce, bien plus que les profits financiers qu'il peut en retirer. Dernièrement, la famille de Marcello s'est fait voler son VTT. Pour Marcello, le remplacement de son véhicule tout-terrain est quelque chose qui va de soi, d'autant plus que c'est tellement plus agréable pour réparer la clôture! Son fils Antoine, de son côté, sait qu'il doit gérer efficacement leur budget et réduire leurs dépenses s'il veut intégrer ses frères à l'entreprise familiale. Après avoir rencontré la conseillère en relations humaines, Antoine se décide à parler et à son père et à mettre en pratique son nouveau processus de prise de décisions. Voici ce qu'il lui a dit : « Papa, le VTT profite seulement à nous deux. Je trouve que cette situation est injuste et qu'il serait préférable d'investir cet argent à un endroit où toute la famille pourra en profiter. »

Dans le transfert de ferme, les intervenants agissent principalement dans la zone de l'entreprise familiale. Cette zone représente une « fenêtre » sur la famille qui plus est le véritable moteur de l'entreprise. Le rôle de l'intervenant consiste à aider le producteur et sa relève à développer des relations qui leur permettront de prendre de bonnes décisions d'affaires, tout en préservant et en enrichissant l'harmonie familiale.

## 2.4 L’ENVIRONNEMENT

---

### LA DÉFINITION

L’environnement représente tout ce qui entoure et tout ce qui influence l’entreprise et sur lequel l’entreprise n’a aucun ou peu de contrôle. L’entreprise familiale agricole se retrouve au cœur d’un environnement turbulent et, pour survivre, elle doit apprendre à composer avec un environnement en mouvement.

### LA TURBULENCE

Du point de vue familial, la turbulence se manifeste dans les bouleversements (divorces, séparations, familles reconstituées, mariages interculturels, etc.) qui ont frappé la famille contemporaine jusqu’à son bastion le plus solide, la famille agricole elle-même. Pour l’entreprise agricole, la turbulence pourrait être représentée par l’incertitude en regard de la valeur des quotas, par la montée du prix des terres, par le manque de main-d’œuvre, par les changements technologiques, par les conditions climatiques instables, par la mondialisation des marchés, etc.

## 2.5 L’APPROCHE SYSTÉMIQUE

---

Puisque nous définissons notre client comme un système et que ce système est lui-même créé par l’interaction de deux autres systèmes distincts, ne devrions-nous pas, à titre d’intervenant, développer une approche et des pratiques qui nous permettront d’être plus efficaces et de composer avec une réalité complexe et multidimensionnelle?

Pour développer cette « perception », l’intervenant commencera par :

- Distinguer ce qui appartient ou ce qui relève spécifiquement de l’un ou l’autre des systèmes;
- Repérer et tenir compte des cycles de développement de chacun des systèmes en cause;
- Mettre en évidence les confusions que peuvent ressentir les acteurs sur le plan des visions, des valeurs, des objectifs, des rôles et des responsabilités;
- Évaluer les impacts des décisions sur l’un et l’autre des systèmes;
- Tenir compte du facteur temps qui peut être un allié ou une contrainte pour la réussite d’une intervention.

## 2.6 UN EXEMPLE

L’exemple qui suit démontre l’importance du chevauchement des cycles (individu, famille et entreprise). Dans cette situation, tous les éléments sont en place pour engendrer une période extrêmement difficile pour les individus, une période conflictuelle qui peut mener à l’éclatement de l’un ou l’autre des systèmes.

Sur recommandation de leur intervenant en financement, un couple et sa relève participent à une rencontre d’information au sujet du transfert d’entreprise agricole familiale. L’intervenant est conscient que des dynamiques internes compliqueront l’intégration de la relève à court ou à moyen terme. Le couple décide par la suite de faire appel à la conseillère du CMÉA. Cette dernière se rend sur place pour expliquer et pour offrir ses services de diagnostic et d’accompagnement. La famille accepte la démarche. Elle peut ainsi commencer à déceler certaines dynamiques.

L’homme a 52 ans et est plutôt inquiet. Son épouse, âgée de 40 ans, est dépressive en plus d’être en rémission d’un cancer. Arrivée au mi-temps de sa vie, elle a le goût avoué de faire autre chose. Le fils a 20 ans et est fraîchement sorti du collège. Adepte de sports extrêmes, il est aussi très lié à sa mère. Un fort phénomène de triangulation existe entre ces trois membres de la famille. Il faut dire que la famille compte également deux filles qui ont quitté le nid familial et une autre, la cadette, dont on s’occupe plus ou moins.

L’entreprise laitière et de grandes cultures est en bonne situation financière. Elle nécessitera à court terme certains investissements centralisés surtout dans l’étable. Toutefois, les membres de la famille ne s’entendent pas sur les travaux à effectuer.

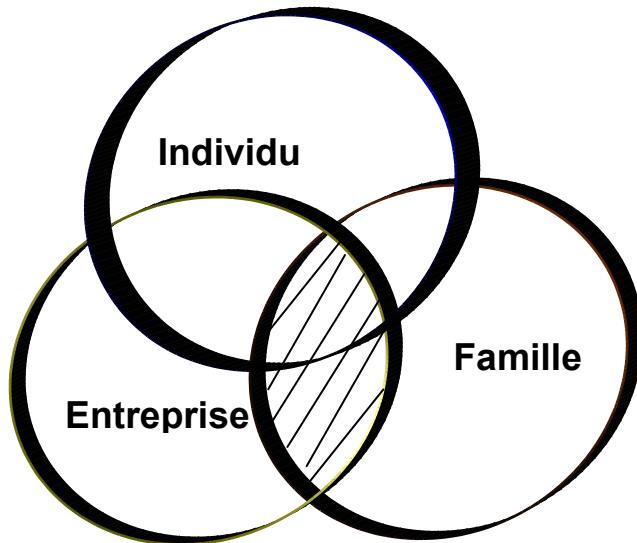
Au cours des entrevues individuelles, la conseillère apprend par le fils que le couple est en instance de séparation. Madame profite de l’occasion pour affirmer que sa décision est prise et qu’elle partira bientôt. Elle possède 40 % des participations et 50 % de certaines terres. L’intégration de son fils est la seule condition qui la retient de ne pas réclamer sa part.

L’entrevue avec Monsieur révèle qu’il est confronté dans son rôle de père, de conjoint et de chef d’entreprise. Il est très bouleversé et ne comprend pas tout le mouvement qui s’agitent autour de lui.

Avant même que le diagnostic ne soit déposé, le couple éclate. Le producteur a besoin de soins et le fils a un comportement qui ne laisse place à aucun compromis. Malgré tout, Madame réussit à se faire financer une maison à même l’entreprise trois ou quatre jours seulement après la séparation. Les intervenants de l’entreprise échangent certaines informations entre eux à la suite de ces événements puisque les membres de la famille sollicitent leur avis à tour de rôle.

Quelques rencontres plus tard, sur demande du producteur, une intervention urgente est réalisée auprès de cette équipe pour éviter que tout dégénère et mette en péril la continuité de l’entreprise et du processus d’intégration. Les intervenants recommandent une intervention du bureau de médiation agricole pour la répartition des biens entre les partenaires. L’intégration du fils devra faire l’objet d’un protocole. L’adhésion au groupe conseil en gestion est jugée nécessaire en vue d’augmenter la productivité et l’efficacité de l’entreprise et pour se donner des critères d’amélioration et d’évaluation.

## FICHE DE TRAVAIL : LES CARACTÉRISTIQUES DES SOUS-SYSTÈMES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE



En tenant compte de l'approche systémique expliquée dans ce chapitre, quels sont les éléments majeurs que vous pouvez extraire de ce cas ?

Les individus	
La famille	
L'entreprise	

Si vous aviez à expliquer en quelques mots la situation de cette entreprise à une équipe multidisciplinaire, quel serait votre diagnostic?

# CHAPITRE 3

## LE TRANSFERT D'UNE ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE

### Le changement de paradigme

La ferme ne représente plus seulement un mode de vie, elle est devenue une entreprise à gérer.

- *À qui doit-elle profiter?*
- *Qui en assurera la direction?*

La famille peut-elle survivre aux investissements majeurs et nécessaires à faire dans l'entreprise?

- *Saura-t-elle conserver les propriétés qui caractérisent les entreprises agricoles?*
- *Peut-on encore vendre cette entreprise à la jeune génération?*

Le terme « transférer » est-il toujours approprié?

- *Comment pouvons-nous mettre de l'avant les concepts « intégrer » ou « se retirer » avec les bénéfices appropriés et se rapprocher du modèle corporatif ou coopératif*



## 3.1 LES DÉFINITIONS

---

### LE TRANSFERT

Dans le langage populaire, le nom « transfert » représente le moment précis où la transmission du pouvoir s'effectue entre le propriétaire et la relève. Il y a confusion entre cette définition et la réalité du transfert des entreprises familiales dans le contexte économique actuel. Le transfert met en scène les phases d'intégration d'une relève ou, plus précisément, le cheminement du ou des héritiers vers la direction d'une entreprise ainsi que le retrait des parents propriétaires ou des dirigeants. Durant la période de transfert, des changements se produisent au niveau humain, au niveau du partage des revenus et au niveau des titres de propriétés.

## 3.2 LE TRANSFERT : UN PROCESSUS

---

La plupart des intervenants s'entendent pour dire que le transfert est un processus<sup>7</sup> qui devrait s'effectuer sur une période d'au moins dix ans et faire l'objet d'une sérieuse planification. Le processus de transfert comporte **deux moments charnières** (engagement et établissement) qui sont en lien avec les phases d'intégration de la relève. Plusieurs événements et plusieurs obligations (menaces ou opportunités) sont susceptibles d'influencer, de modifier ou de réorienter l'entreprise familiale et ainsi d'affecter la qualité de la transmission. Pour aider la famille à composer avec ces nouveaux enjeux, les intervenants donnent des avis, exécutent un travail de gestion spécifique ou les accompagnent dans leurs réflexions.

Ce processus est composé d'une série d'étapes et d'événements gérés par une dynamique familiale qui n'est pas toujours facile à saisir. Dans un déroulement en spiral, les systèmes individu, famille et entreprise se déploient de façon autonome (cycles) et sont en constante interdépendance. **Le système entreprise familiale est le lieu de régulation du processus.**

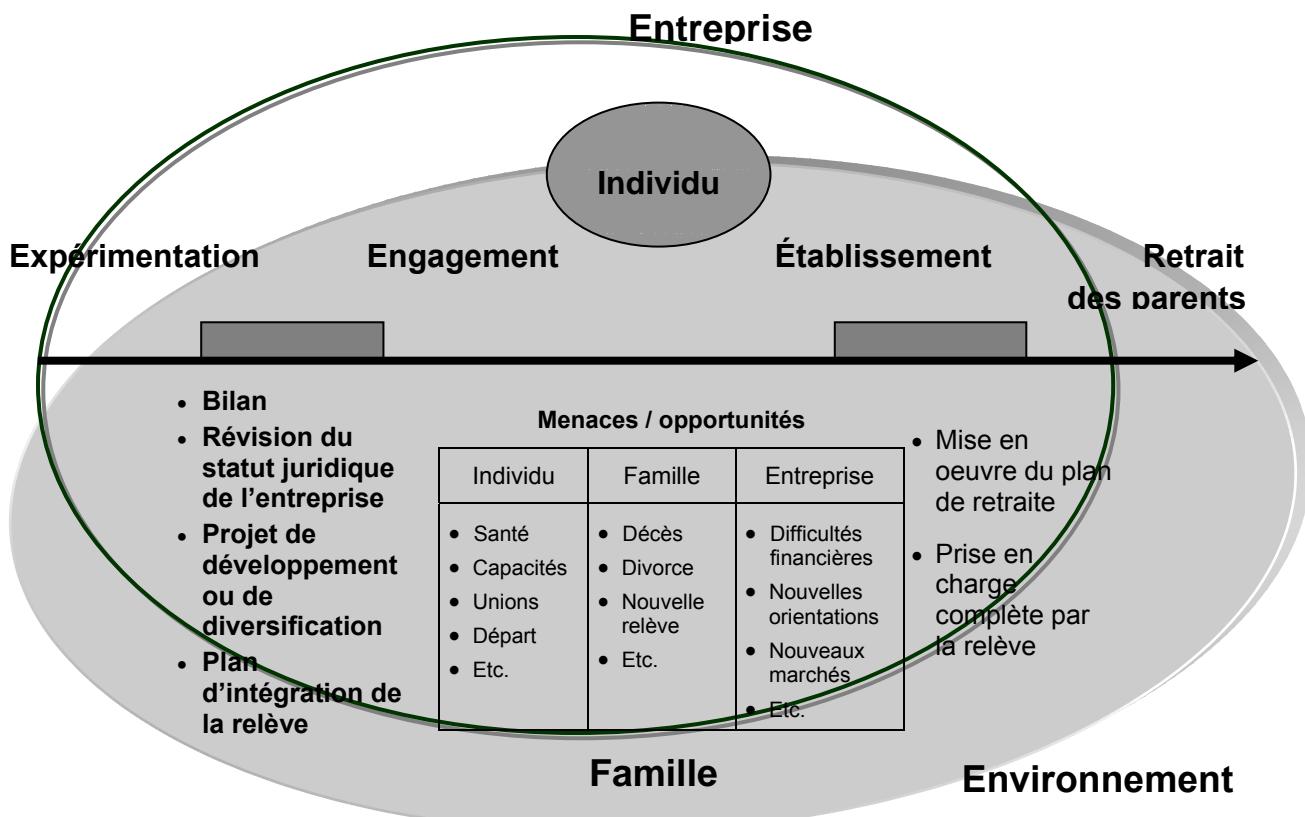
Il est intéressant de considérer le processus de transfert sous l'angle des phases d'intégration d'une relève au sein d'une entreprise familiale puisque l'intégration de la relève comporte des points de repère importants pour l'intervenant :

- Le **choix** d'une relève et de la continuité de l'entreprise familiale;
- Un **engagement** formel et réciproque de la part de chacun des membres;
- Un **plan d'apprentissage** familial (en fonction des besoins, des intérêts, des capacités de chacun);
- Une possibilité réelle de **cheminement professionnel**;
- L'**appréciation du rendement par les pairs**;
- Les mesures concernant la **retraite**;
- Le **processus de retrait volontaire**.

---

<sup>7</sup> Ensemble de phénomènes, conçu comme actif et organisé dans le temps

## SCHÉMA 3 : LE PROCESSUS DE TRANSFERT



Évidemment, le processus de transmission d'une entreprise familiale se déroule au plan humain mais aussi au plan financier. Des changements et des ajustements se produiront au niveau de la propriété, du partage des revenus et de la gestion des ressources ainsi que des risques (voir Tableau 2). Ce mouvement comporte autant de nuances et de rythmes qu'il y a de situations de transfert. Dans certains cas, la relève s'engage et s'établit rapidement, et ce, en raison du retrait prématuré du parent (maladie ou décès) ou d'un important écart d'âge entre la relève et les parents. Cela peut même se faire au détriment de la formation en agriculture. L'encadrement et le suivi effectué auprès de cette relève par des intervenants extérieurs s'avèrent alors de première importance.

Entre la phase d'engagement et l'établissement proprement dit, il se passe plusieurs années. Une période de cogestion s'installe entre la relève et les parents ou entre les membres d'une équipe plus grande lorsque la relève de l'entreprise est constituée de plusieurs individus.

Lorsque l'entreprise a déjà accueilli, lors d'un transfert antérieur, plusieurs membres de la famille (2 ou plusieurs frères et sœurs par exemple), la famille devient un système élargi et l'intégration de cousins comme relève risque d'être problématique si les dirigeants n'ont pas su planifier leur retrait en fonction de cette réalité. La relève a toutes les chances d'adopter les modèles du sous-groupe dont elle est issue et/ou de développer des conflits fraticides restés latents pendant plusieurs années.

TABLEAU 2 : LE PROCESSUS DE TRANSFERT ET LES NIVEAUX DE CHANGEMENT

	Expérimentation →	Engagement →	Établissement →	Retrait des parents
<b>Humain</b>	<b>Parents : 40 à 49 ans</b> <b>Relève : 15 à 20 ans</b> (est en formation)	<b>Parents : 50 à 59 ans</b> (pensent plus à la retraite et se voient plus comme des mentors) <b>Relève : plus de 20 ans</b> (a plus de connaissances et est plus autonome)	<b>Parents : 60 à 69 ans</b> (sont préoccupés par leur retraite et se voient plus comme des mentors) <b>Relève :</b> (a plus d'expérience et de responsabilités personnelles)	<b>Parents : mentors</b> <b>Relève : pleine maturité</b> (amorce d'intégration de sa propre relève)
<b>Propriété</b>	<b>100 % parents propriétaires</b>	Partage progressif des titres de propriété par exemple : 20 %	Vente Don Leg	<b>100 % à la relève ou relève majoritaire</b> <b>Retrait partiel ou complet des parents</b>
<b>Gestion</b>	<b>100 % parents propriétaires</b> <b>Relève : amorce de formation</b>	<b>Implication de la relève = mise en place de l'équipe de gestion :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apprentissage au travail d'équipe</li> <li>Poursuite de la formation <ul style="list-style-type: none"> <li>Délégation progressive du pouvoir</li> <li>Prise de décisions</li> </ul> </li> <li>Gestion des conflits</li> </ul>	<b>Équipe forte, décisionnelle et instaurée</b>	<b>100 % à la relève</b> <b>Retrait partiel ou complet des parents</b>
<b>Revenus</b> ➤ <b>Rémunération</b>	OUI	OUI	OUI	<b>100 % ou majoritairement à la relève</b>
➤ <b>Avantages</b>	OUI	OUI	OUI	
➤ <b>Partage des bénéfices</b>	Rarement	Participation possible aux bénéfices : par exemple : 20 – 60 – 20, 20 – 80, etc.	Participation aux bénéfices	

### 3.3 LES PHASES D'INTÉGRATION DE LA RELÈVE

---

Le processus d'intégration de la relève dans l'entreprise familiale agricole comporte **quatre phases** : l'expérimentation, l'engagement, l'établissement, et finalement, la phase de retrait (des parents). Chaque relève passe par ces quatre étapes. Les processus d'intégration se superposent lorsqu'il y a plus d'une relève impliquée et il faut faire attention de bien les distinguer et de fixer des critères d'équité.

#### LA PHASE D'EXPÉRIMENTATION

La famille est le berceau de la relève. Durant l'expérimentation, le jeune est fortement influencé par les attitudes et par les comportements de ses parents relativement à leur situation et à leur profession d'agriculteur. La motivation, la fierté, le sens de la discipline et de l'organisation sont transmis à la relève potentielle lors de cette période. De même, le rang de l'individu dans la famille influence fortement les liens qui l'uniront à l'organisation, à l'autorité parentale, au choix de la profession, etc.

Nous faisons beaucoup de liens entre cette phase et la motivation, l'entrepreneurship et les communications interpersonnelles. L'enfant peut percevoir l'entreprise comme une menace (s'il est privé d'affection) ou comme une occasion de se développer (s'il a des responsabilités, des défis, droit à l'erreur). Cette étape conduit à la formation en agriculture ou à d'autres domaines connexes si le parent encourage ce genre d'activités et que la relève ne se sent pas obligée de travailler sur la ferme familiale pour compenser une difficulté rencontrée par les exploitants.

La fin de cette première phase constitue une étape importante pour les parents puisque l'entreprise entre en phase de maintien. La relève fraîchement formée apporte généralement un second souffle à l'entreprise. Il faut, par contre, que les propriétaires acceptent d'envisager ce changement et que les parents resserrent les liens familiaux.

**Le focus de l'intervention se présente comme suit :**

- Réalisation d'un « bilan »;
- Discussion sur la continuité de l'entreprise familiale;
- Intérêt pour les difficultés des enfants et référence aux intervenants appropriés.

#### LA PHASE D'ENGAGEMENT

Elle débute lorsque le jeune termine ses études et ses stages à l'extérieur de l'entreprise. Cette phase peut être aussi une période où le jeune travaille à la fois à la ferme et à l'extérieur de l'entreprise familiale.

La période de l'engagement nécessite **un choix réfléchi** de la part de la relève (pour la profession et pour l'entreprise) et de la part des propriétaires (accueillir, encadrer, léguer, transférer). L'engagement concerne à la fois les parents et l'enfant à passer à un mode « adulte » et à jeter les bases d'un éventuel partenariat. À cette étape, l'introduction du jeune à titre de sociétaire ou d'actionnaire (20 % des parts) pourrait s'avérer prématurée. La prime et les mesures financières particulières favorisant la relève constituent toutefois pour les parents une incitation au développement de l'entreprise, et ce, dans le but de générer des revenus supplémentaires.

Les parents propriétaires doivent répondre à un certain nombre de questions préalables concernant l'avenir de leur entreprise avec les membres de leur famille. Par exemple :

- Quel a été jusqu'à présent l'impact du développement de l'entreprise sur notre famille?
- Avons-nous les capacités physiques et les connaissances requises pour mener un nouveau projet à terme et pour générer plus de revenus?
- Quel sera l'impact de l'intégration d'une première relève sur les autres membres de la famille qui manifestent un intérêt ou un potentiel à faire partie de la relève?
- Sommes-nous prêts à nous engager dans une démarche de transfert?

Les règles et les critères d'intégration doivent être applicables à toute relève potentielle. Le cheminement, le pouvoir de gérer et le pouvoir de décider doivent être répartis de façon progressive et équitable entre toutes les personnes susceptibles de constituer la relève. Un bon débat autour de la question de la légitimité du pouvoir dans l'entreprise est un exercice intéressant à faire si l'on discute à propos des valeurs de chacun, des visions, des intérêts et des attentes ainsi que des échéanciers. C'est à ce moment que l'équipe se constitue.

Toutefois, il faut savoir que si les relèves ne sont pas égalitaires ou que si l'association entre les relèves ne tient pas compte des capacités et des intérêts supérieurs ou divergents, cela pourrait mener à la catastrophe. Les investissements doivent générer des revenus suffisants pour la relève et les besoins à la retraite des parents. L'entreprise doit atteindre un certain niveau d'efficacité qui sera traduit en objectifs de production à atteindre. Graduellement, l'entreprise familiale se dote de différents plans d'action permettant le transfert graduel des avoirs, des savoirs et des pouvoirs.

## Le focus de l'intervention se présente comme suit :

- Discussions en famille;
- Mise en place et fonctionnement de l'équipe de transfert;
- Plan d'apprentissage pour la relève;
- Planification financière de la retraite;
- Planification du développement de l'entreprise;
- Élaboration des échéanciers;
- Ajustement des modes de rémunération.

## LA PHASE D'ÉTABLISSEMENT

La phase d'établissement est l'aboutissement de l'engagement et ne va pas sans une certaine adaptation aux changements et aux imprévus. L'arrivée d'une conjointe ou d'un conjoint, le décès d'un parent, le divorce, l'invalidité, la maladie, les hauts et les bas de l'entreprise, les contraintes, les besoins financiers accrus, etc. sont autant d'événements qui peuvent survenir. C'est aussi une phase cruciale, car les intérêts des personnes impliquées peuvent être divergents. Tout se déroulera harmonieusement si les cycles individuels sont compatibles. Par contre, il y aura de forts risques de conflits si les écarts d'âge entre les individus impliqués sont trop grands, si l'échéancier de retrait des parents est trop court, ou encore, s'il y a entrée inattendue d'une autre relève.

L'intégration d'une conjointe ou d'un conjoint est par ailleurs un événement très important dans le processus de transfert et elle s'effectuera plus officiellement durant cette période. Comme la famille est un système plutôt fermé, la nouvelle venue ou le nouveau venu devra faire ses preuves, comprendre les règles (la plupart du temps non explicites), s'adapter aux habitudes familiales et confronter ses propres croyances à celles de sa nouvelle famille. Son implication dans l'entreprise est fortement reliée à son intégration. Cette personne peut être perçue comme une intruse, une menace, une force, une compétence supplémentaire, etc. selon le degré d'ouverture manifesté par la famille ou la qualité des relations interpersonnelles avec les membres de la famille, en particulier les parents.

Enfin, le rapport des parents propriétaires avec un projet de retraite fortement ou faiblement défini peut accélérer ou retarder l'établissement de la relève. Présentement, la réalité financière des entreprises agricoles oblige les parents à demeurer actionnaires ou partenaires dans l'entreprise pour une période beaucoup plus longue. Cette réalité peut amener des problématiques reliées à la direction des entreprises si le lien de confiance avec la relève n'est pas solidement établi et si le pouvoir de décision n'est pas transmis graduellement.

### Le focus de l'intervention se présente comme suit :

- Discussions structurées sur la place des conjointes ou des conjoints dans l'entreprise;
- Processus de gestion des conflits;
- Planification de la retraite et gestion financière détaillée;
- Conseil de famille concernant la succession;
- Gestion des risques (mise à jour des assurances, des mandats et des testaments);
- Prise en charge de la relève par les organismes du milieu agricole.

## LA PHASE DE RETRAIT (DES PARENTS)

Les parents adoptent de nouveaux rôles, se retirent des activités physiques, se séparent progressivement ou abruptement du pouvoir de gestion et de décision. Les principaux enjeux sont de leur assurer une retraite confortable.

Durant cette phase, les événements se produisent naturellement ou de façon contraignante, selon la communication et les relations antérieures et en fonction d'une planification ou d'un manque de planification. Le retrait des parents peut donner lieu à des luttes de pouvoir entre les membres qui constituent la relève si les phases précédentes ont été mal gérées, et ce, malgré des structures légales et financières appropriées. Dans certaines entreprises, redéfinir les rôles de certains employés pour remplacer les parents peut s'avérer primordial.

**Le focus d'intervention se présente comme suit :**

- Accompagnement pour l'acceptation et l'organisation de la retraite;
- Mise en place et gestion adéquate des employés dans des postes clés;
- Prise en charge de la relève dans les structures ou dans les pratiques de commercialisation;
- Encadrement des nouveaux propriétaires dans la gestion de l'entreprise.

## 3.4 UN EXEMPLE

La ferme MDJ inc. est la propriété de la famille Fonceur. Une deuxième relève vient de se joindre au groupe initial alors que la mère fait le don de 20 % de ses parts à sa fille. Le cadet a pour sa part laissé ses études pour revenir lui aussi s'installer à la ferme.

Actionnaires	% des titres	Rôles et responsabilités
Michel, le père, 50 ans	40 % des parts	Patron et contacts externes Gestion des champs et des employés
Diane, la mère, 50 ans	20 % des parts	Gestion du troupeau laitier et de la santé animale Administration et comptabilité
Jean, 28 ans	20 % des parts (don) Établi depuis 5 ans	Gestion du troupeau laitier et de l'alimentation Supervision du travail de sa soeur et de son frère
Jeanne, 25 ans	20 % des parts (don)	Traite et entretien de l'équipement laitier
Louis, 20 ans	Aucun	Travaux aux champs et entretien des équipements

Les premières étapes du transfert ont consisté à léguer des parts de la compagnie à Jean et à Jeanne qui respectaient tous les deux les exigences pour l'obtention d'une prime à l'établissement. L'entreprise, qui a un taux d'endettement assez élevé, doit relocaliser l'étable laitière à cause des exigences environnementales non respectées et doit envisager l'achat de quota pour augmenter ses revenus. Michel y voit une occasion parfaite pour construire la méga-étable de ses rêves, pour augmenter le nombre de têtes du troupeau, pour supporter les besoins des futurs propriétaires et pour assurer sa retraite (qui n'est pas encore planifiée). Motivateur hors pair, il implique ses partenaires dans le projet, mais son enthousiasme fait qu'il ne comprend pas leurs résistances.

Alors que la tension monte entre Michel et Jean, Diane demande à la conseillère du CRÉA d'intervenir et de résoudre le conflit. À mesure que la conseillère en communication fait ressortir les enjeux, les intérêts de chacun deviennent plus clairs. Michel est un entrepreneur. Son rêve est de se hisser au rang des plus grosses entreprises et de transférer une entreprise prospère. Il se dit qu'il lui reste encore de bonnes années devant lui et veut s'impliquer davantage à l'extérieur de l'entreprise.

Jean se voit seul à gérer cette méga-entreprise puisque sa soeur n'est pas intéressée à la gestion de cette dernière et son jeune frère manque de sérieux. Il souhaite également se garder du temps pour sa conjointe et pour ses enfants. En somme, il veut une entreprise profitable, mais n'est pas prêt à perdre toute flexibilité.

Diane est coincée entre son mari et ses enfants. Doit-elle supporter le rêve de son conjoint ou respecter les objectifs de son fils et permettre aux plus jeunes de faire leurs propres choix? Sa santé est fragile et elle veut être moins présente en ce qui a trait aux tâches journalières à la ferme.

Jean a consulté des ingénieurs, des conseillers en financement, un conseiller en gestion pour l'aider à préparer le plan d'affaires et à faire financer son ambitieux projet. Il réalise que son père voit grand. Sa conjointe, qui commence à s'impliquer dans le tenue de livres, se rend compte d'un manque de suivi au niveau financier et des inéquités salariales. Tous les conseillers sont unanimes : le projet est trop risqué. Michel réagit fortement aux arguments de son fils et de sa belle-fille. Il sent son autorité menacée.

## FICHE DE TRAVAIL : LES PHASES D'INTÉGRATION DE LA RELÈVE

En se référant au Tableau 2, quelle analyse faites-vous du plan d'intégration de la relève?		
LES PHASES D'INTÉGRATION		
POINTS DE REPÈRE	OBSERVATIONS	QUELS CHANGEMENTS DOIVENT-ILS FAIRE? QUE MANQUE-T-IL?
Le choix de la ou des relèves		INDIVIDU
L'engagement formel et réciproque		
Le plan d'apprentissage		FAMILLE
Le cheminement professionnel		
Les mesures concernant la retraite		ENTREPRISE
Le processus de retrait		

# CHAPITRE 4

## LA FAMILLE :

### UNE ORGANISATION APPRENANTE



Apprendre ne signifie pas seulement emmagasiner des connaissances. L'idéogramme chinois l'illustre bien en employant deux caractères.

Le premier signifie « étudier ». Le symbole composé de deux parties signifie « accumule le savoir ».

Le second caractère signifie « expérimente continuellement ». Il représente un oiseau qui apprend à quitter le nid. Le symbole du haut représente l'envolée, et celui du bas la jeunesse.



## 4.1 LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

---

Des changements majeurs s'effectuent au sein de la famille et de l'entreprise tout au long de la période de transfert. Il s'agit d'une période d'apprentissage extraordinaire pour la famille et pour ses membres. Pour se structurer et pour assurer sa continuité, la famille acquiert de nouvelles compétences, et ce, tout au long du processus de transfert. Mettre ces apprentissages et ces compétences en perspective aide à comprendre plus précisément les dynamiques en cause et à reconsiderer les priorités d'intervention.

### LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE

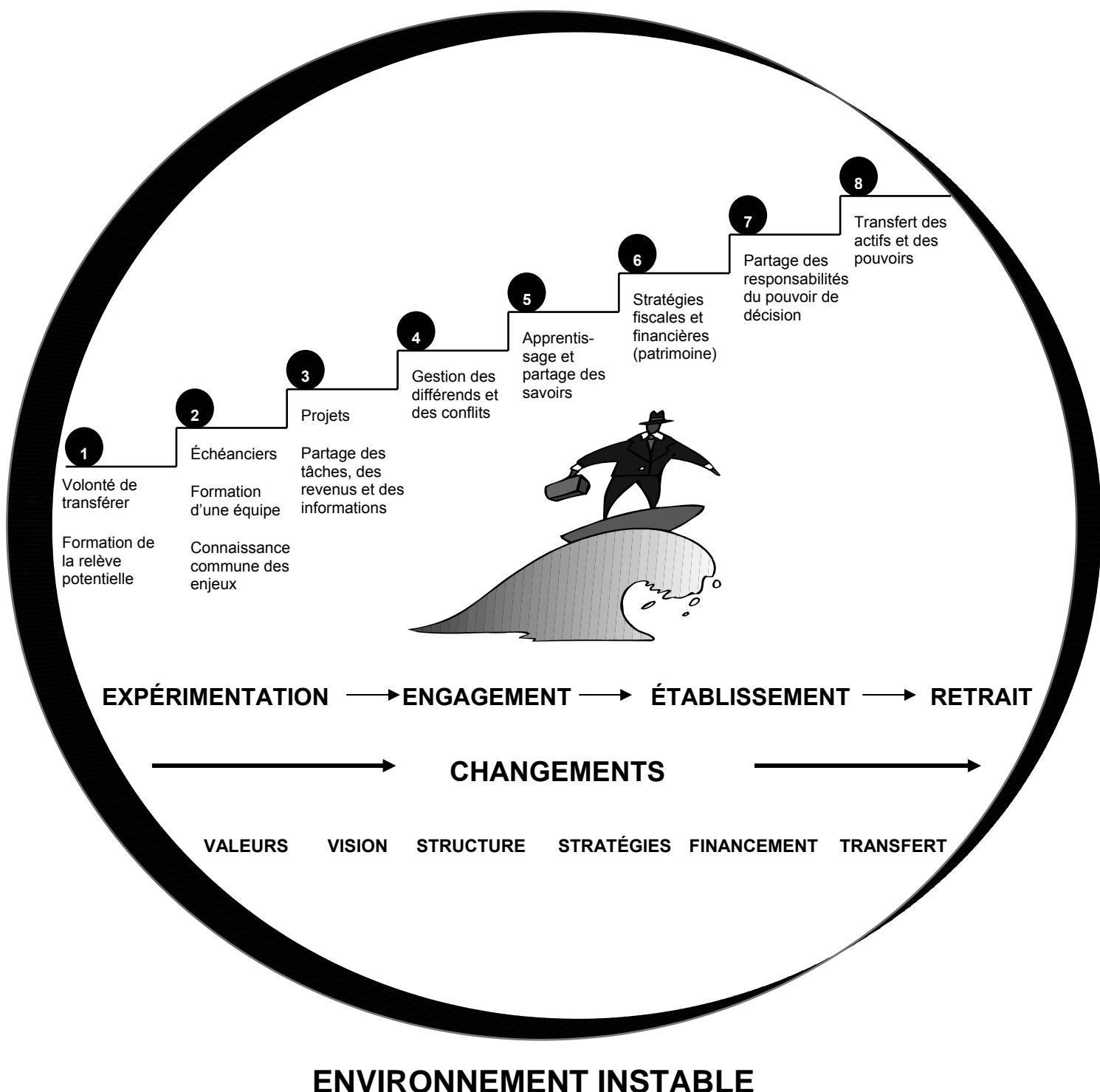
Peter Senge indique qu'*« une organisation apprenante est un lieu où les gens découvrent comment ils créent leur réalité et comment ils peuvent la modifier. »*<sup>8</sup> La famille en situation de transfert répond très bien à cette définition.

Inspiré du modèle de Peter Senge, nous avons reconstitué un processus d'apprentissage en huit étapes, présenté à la page suivante. C'est un modèle idéal qui fait ressortir les principales compétences à acquérir au fur et à mesure que se déroule le processus de transfert. Il est à noter que les étapes du processus d'apprentissage ne sont pas nécessairement linéaires et peuvent se superposer.

---

<sup>8</sup> Inspiré de Peter Senge, *The fifth Discipline : The Art and Practice of the learning Organization*. New York, Doubleday Currency 1990

## SCHÉMA 4 : LES ÉTAPES DU PROCESSUS D'APPRENTISSAGE



## L'EXPLICATION DE CHACUNE DE CES ÉTAPES

1. Les parents transmettent des valeurs en affirmant leur volonté de permettre l'établissement d'une relève et en encourageant les jeunes à se former dans des domaines ou des disciplines pertinentes. La famille fait un bilan de ses acquis et se positionne par rapport à l'entreprise.
2. Les échéanciers d'intégration et de retrait sont clairement établis. Les propriétaires et leur relève forment une équipe et apprennent à interagir dans un contexte d'affaires. Tous connaissent les enjeux du transfert et adoptent une vision commune. Les objectifs individuels, familiaux et ceux reliés à l'entreprise sont clairement énoncés et les zones de conflit sont circonscrites.
3. L'équipe de transfert se penche sur les meilleurs moyens d'augmenter ses revenus (planification), de les partager tout autant que les tâches, et ce, en tenant compte des intérêts et des capacités de chacun. Les parents propriétaires s'occupent d'initier la relève à la gestion des opérations. La circulation de l'information est également primordiale et on s'exerce à communiquer efficacement.
4. Les confrontations sont inévitables dans une entreprise familiale parce que préserver l'harmonie familiale et générer des profits sont souvent des objectifs contradictoires. **Apprendre à gérer des différends** ou des conflits peut être difficile pour certaines familles. La communication efficace et le dialogue doivent remplacer les discussions stériles.
5. La formation de la relève est vécue à l'extérieur de l'entreprise dans des institutions qui dispensent des programmes formels. La formation doit se poursuivre à l'interne et la relève aspirante doit également apprivoiser les habiletés de gestion appropriées à l'entreprise. **Un plan d'apprentissage** axé sur la gestion et sur les décisions stratégiques est indispensable. Il devrait être conçu après une évaluation des acquis de la relève et des exigences de l'entreprise. L'apprenti doit savoir qui le supervise, qui l'encadre, qui le soutient et qui l'évalue. Au rôle de parent s'ajoute celui de mentor.
6. La famille apprend à planifier et élabore avec ses intervenants des stratégies fiscales et financières. Après quelques années, la situation de la relève se clarifie et les besoins des membres non exploitants de la famille ont été comblés jusqu'à ce qu'ils deviennent autonomes. Les projets de retraite ont été clarifiés et évalués. La révision des stratégies fiscales et financières devrait permettre à toutes les parties d'envisager l'avenir avec assurance. Ces stratégies doivent aussi comprendre la protection des conjoints et des enfants de même que l'équité (assurances, contrats de mariage, mandats d'inaptitude et testaments). C'est une étape où les intervenants seront particulièrement appelés à travailler en concertation.
7. La famille s'exerce depuis quelques années à transférer le pouvoir de gestion (répartition des tâches et des responsabilités, travail en équipe, amélioration des pratiques de gestion, etc.) Maintenant, ce transfert repose sur la capacité et sur la volonté des parents de « lâcher prise » en toute confiance et sur la capacité de la relève à assumer ses responsabilités avec détermination et intelligence.
8. Le transfert des actifs et du pouvoir de diriger la totalité de l'entreprise est l'étape finale du transfert. Dans les circonstances actuelles, les parents propriétaires restent liés plus longtemps à l'entreprise familiale par le biais d'actions privilégiées, de rente viagère, d'endossement de prêt, etc. Il faut veiller à ce que les arrangements ne soient pas pris trop rapidement (relève mal préparée ou parents incapables de faire confiance et de s'orienter ailleurs) et que les ententes liant les parties soient claires (notariées) et bien comprises par l'ensemble des membres de la famille pour éviter les confusions entre les héritiers lors du décès des parents, ce qui pourrait mettre l'entreprise en péril. Les parents actualisent leur rôle de mentors.

## 4.2 DES APPRENTISSAGES FONDAMENTAUX

---

Lors des phases d'engagement et d'établissement de la relève, l'intervenant aide la famille dans son apprentissage à :

- Bâtir une équipe;
- Clarifier les objectifs ;
- Gérer le processus de prise de décisions;
- Gérer les tensions;
- Entretenir une structure participative.

### BÂTIR UNE ÉQUIPE

Bâtir une équipe de transfert constitue un défi majeur et s'avère primordial pour une entreprise agricole familiale. L'équipe de transfert est composée des membres de la famille, qui sont directement impliqués dans l'entreprise, et peut s'enrichir de la participation d'un employé. L'équipe de transfert est directement responsable de la qualité des opérations et de la gestion courante de l'entreprise. C'est par l'entremise de cette équipe qu'ont lieu les expérimentations, les dialogues, les analyses et les ajustements. L'équipe de transfert peut aussi faire office de vigie concernant la relation famille-entreprise. Elle analyse les données, fixe les résultats à atteindre et prend les moyens pour les atteindre. Elle s'assure que tous les intérêts sont protégés (ceux des individus, de la famille et de l'entreprise).

### Les différents types d'équipes

Il y a plusieurs types d'équipes. Il y a l'équipe fonctionnelle où chacun joue un rôle et où personne ne peut jouer le rôle de l'autre, ou même, l'assister dans son rôle. On voit généralement ce type d'équipe travailler sur des chaînes de montage ou dans certaines entreprises plus bureaucratiques. Le produit de l'équipe est égal à la somme de ses parties.

Le second type d'équipe est basé sur un rapport hiérarchique. Dans un orchestre, chacun joue, à l'aide de son instrument, une partie de la partition. Le chef indique aux musiciens quoi jouer et quand le jouer. Si chacun joue sa partie correctement, le résultat est magnifique. Le résultat global est supérieur à celui produit par chacune de ses parties.

Une autre forme d'équipe est de type organique. Chaque personne remplit un rôle pour lequel ses compétences et ses forces sont utilisées, et ce, de façon à atteindre un ou des objectifs communs.

Ce type d'équipe valorise l'apprentissage, car elle s'enrichit des connaissances de chacun pour mieux accomplir les différentes tâches ou en accomplir davantage. Il n'y a pas réellement de chef puisque l'équipe développe des règles, des méthodes et des pratiques qui lui sont propres, et ce, en fonction d'objectifs auxquels chacun adhère. On dit qu'elle est autogérée. L'expérience comme les connaissances sont valorisées, mais pas autant que la personne elle-même, et ne donnent lieu à aucun système hiérarchique. La gestion et la circulation de l'information constituent une autre clé de la réussite de ce type d'équipe. L'équipe de type organique est de plus en plus valorisée, même au sein des grandes entreprises.

## Le passage d'une équipe hiérarchique à la cogestion

La notion d'équipe de transfert est véhiculée depuis quelques années auprès des producteurs agricoles en termes de « cogestion ». Plusieurs producteurs ont beaucoup de difficultés à passer d'un mode hiérarchique (ils étaient les seuls maîtres à bord après Dieu) à un mode participatif (les membres de leur famille prennent leur place, gagnent leurs galons et participent aux décisions). Comment créer ce climat qui permettra au jeune de trouver rapidement sa place tout en lui assurant un milieu où il pourra continuer son apprentissage ? Même l'employé peut être mis à contribution. S'en est fini des énoncés tels : « Quand je serai parti, il fera ce qu'il voudra » ou « Les employés, on ne peut jamais s'y fier ! ». Il y aurait ainsi moins de rivalités fraticides et de chaos provoqués par l'intégration d'une autre génération si le mode participatif était davantage utilisé.

La gestion participative demande qu'on y croit et, surtout, qu'on y consacre du temps. Elle exige qu'on mise sur la qualité des relations interpersonnelles, sur une fréquence appropriée de rencontres et sur des communications efficaces. Elle exige que l'on s'exerce au dialogue et à la gestion de conflits. Elle est basée sur une grande tolérance des différences de perceptions et d'opinions et fait appel à des modes de prise de décisions qui rallient plutôt qui divisent.

C'est lors des rencontres de l'équipe de transfert que les générations apprennent à travailler, à gérer et à décider ensemble. C'est également une occasion rêvée pour les participants de développer un sentiment d'appartenance et des relations de confiance. Pour toutes ces raisons, l'intervenant devra être sensible à l'existence de cette équipe ou travailler à sa création, et ce, dès la période d'engagement. Former une équipe demande qu'on y consacre beaucoup de temps et d'énergie. Cette équipe deviendra un élément clé de la structure participative.

## ÉTABLIR LES OBJECTIFS

Les membres de l'équipe en place devront travailler à fixer leurs objectifs personnels, familiaux et d'entreprise. Sans ces objectifs, il sera difficile de définir les orientations de l'entreprise familiale. Conséquemment, un projet commun, qui respecte les objectifs de chacun, pourra être défini.

C'est une des zones les plus faibles de l'intervention en transfert de ferme. L'intervenant ne passe pas assez de temps à aider ses clients à définir leurs objectifs avant d'exécuter des actes professionnels qui répondent aux demandes exprimées. Trop souvent, ces demandes n'ont pas d'assise, ne relèvent pas d'une analyse des besoins individuels ou familiaux ou ne font pas l'objet d'un consensus de la part des membres de l'équipe. L'entreprise prend alors une dimension qui ne correspond pas aux réalités individuelles et familiales et il y a absence d'orientations claires. Sans orientation, la planification est impossible.

Les deux tableaux suivants classent les objectifs en deux catégories, soit les objectifs à court terme et les objectifs à long terme. Pour chacune des catégories, on définit les caractéristiques qui leur sont propres.

**TABLEAU 3 : LES CARACTÉRISTIQUES DES OBJECTIFS**

OBJECTIFS À COURT TERME	
<b>Spécifique</b>	Il permet d'obtenir des résultats précis et détaillés.
<b>Mesurable</b>	Il est possible de déterminer si l'objectif a été atteint.
<b>Réalisable</b>	L'objectif se situe à l'intérieur des limites économiques et physiques de l'entreprise agricole.
<b>Enrichissant</b>	L'objectif est rentable et apporte une certaine satisfaction.
<b>Défini dans le temps</b>	Il y a une échéance.
OBJECTIFS À LONG TERME	
<b>Directionnel</b>	Il respecte, en règle générale, la vision d'avenir de l'entreprise.
<b>Raisonnables</b>	Il est pratique et réalisable.
<b>Stimulant</b>	Il pose un défi intéressant et a une incidence positive sur l'entreprise et sur les individus.
<b>Apparent</b>	Il est possible de mesurer le but et de le visualiser aisément.
<b>Éventuellement réalisable</b>	Il peut être réalisé dans un avenir déterminé.

Il est important de distinguer les moyens (souvent des objectifs à court terme) des objectifs fondamentaux (souvent des objectifs à long terme). Une fois les objectifs personnels, familiaux et d'entreprise établis pour chacun des membres de l'équipe, il ne reste qu'à les mettre en commun. Cet exercice permet de discriminer les objectifs communs et divergents. S'il est facile de discuter des objectifs communs, il en est tout autrement de ceux qui divergent. Ces derniers sont souvent la source d'importants désaccords qui peuvent éclater à tout moment.

## FICHE DE TRAVAIL : LE TABLEAU DES OBJECTIFS

Nom du conseiller :		Date :
Nom du participant :		
Objectifs personnels	Objectifs familiaux	Objectifs de l'entreprise agricole
À court terme (1 an)		
À moyen terme (5 ans)		
À long terme (10 ans)		
<b>MISE EN COMMUN : LES CONSTATATIONS</b>		
Objectifs communs	Objectifs divergents	

## GÉRER LE PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS

Comme nous l'avons constaté tout au long de ce chapitre, les personnes impliquées dans un processus de transfert d'entreprise familiale doivent statuer sur plusieurs questions importantes concernant l'avenir de l'entreprise, les démarches à entreprendre, le partage des tâches, des responsabilités et des revenus, l'acquisition de biens, etc. Un nombre incalculable de décisions à prendre s'ajoutent à l'agenda de l'entrepreneur et de sa famille. Elles peuvent être de nature technique (prix de vente, stratégies fiscales, assurances, etc.) ou de nature humaine (vision, valeurs, mission, objectifs, rôles et responsabilités, compétences, etc.).

Les décisions de nature technique sont exprimées en chiffres et sont facilement mesurables.

Par exemple :

- Quelle est la meilleure stratégie pour assurer un revenu supplémentaire à la relève et à sa propre famille?
- Est-ce que le prix de vente nous convient?
- Pouvons-nous investir davantage sachant que nous nous retirerons dans X années?

Les décisions de nature humaine sont quant à elles exprimées en termes de solidarité. Ces décisions sont plus difficiles à prendre, car elles découlent d'un processus de réflexion et de communication avant d'être traduites en ententes claires.

Par exemple :

- Devons-nous encourager une deuxième relève?
- Comment être équitable?
- Devons-nous adopter une structure de société ou de compagnie?
- Devons-nous grossir l'entreprise ou diversifier nos activités?

Toutes les décisions d'ordre technique et humain auront un impact qu'il faut soigneusement examiner. Certaines de ces décisions devront s'inscrire dans une convention d'associés ou de compagnie. Elles ont trait aux éléments qui comptent parmi les plus importants et qui ont impact majeur. Il faut donc agir méthodiquement pour aider les membres de la famille à s'y retrouver.

Le tableau suivant propose différentes méthodes pour la prise de décisions. Pour chacune de ces méthodes, les étapes et le déroulement sont définis.

## TABLEAU 4 : LES DIFFÉRENTS PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISIONS

MÉTHODES	ÉTAPES	DÉROULEMENT
<b>Résolution de problèmes</b> <b>Méthode rationnelle</b>	Définir le problème. Trouver des solutions de rechange. Évaluer les solutions de rechange. Mettre en oeuvre la solution choisie.	Rencontre d'équipe d'une durée d'une à trois heures (dépend du genre de problème)
<b>Résolution de problèmes</b> <b>Méthode créative</b>	Faire un remue-méninge et dresser une liste contenant toutes les solutions proposées. Choisir les solutions les plus intéressantes. Évaluer ses choix. Mettre en oeuvre la solution choisie.	Seul, à deux ou en équipe Une demi-heure de remue-méninge efficace fait ressortir une foule de solutions intéressantes.
<b>Consultation</b>	Définir le problème. Consulter des documents, des articles, des collègues, des voisins, votre famille... Évaluer les solutions en fonction des recommandations et des besoins. Dévoiler la décision prise.	Seul ou en équipe Au bureau, au téléphone
<b>Pour ou contre</b>	Dresser une liste des avantages et des désavantages pour chacune des solutions proposées. Choisir la solution préférée. Dévoiler la décision prise.	Seul, à deux ou en équipe

La prise de décisions sera facilitée si elle :

- Repose sur la compréhension des objectifs et des intérêts individuels, familiaux et de l'entreprise;
- Respecte les différentes perceptions;
- Se prend à partir d'informations et de faits soigneusement examinés par tous;
- Fait d'abord appel à l'exploration de toutes les options possibles;
- N'est pas prématurée et ne bouscule ni les agendas ni les échéanciers ni les ententes préalables.

## GÉRER LES TENSIONS

Les changements qu'entraîne l'intégration de la relève dans l'entreprise familiale bouleversent les dynamiques, mettent de la pression sur les systèmes et exigent des ajustements psychologiques, financiers et technologiques. En plus de la turbulence associée à l'environnement, la dynamique de changements à quatre niveaux (propriété, gestion, revenus, humain) amène généralement son lot de conflits.

Diane Parent a fait ressortir des « espaces de changement » lors d'une de ses conférences<sup>9</sup>. L'auteur synthétise les principales transformations qui ont eu lieu depuis une trentaine d'années et clarifie les points de tension et de négociation qui surgissent au sein de la famille. **Ces points de tension et de négociation** doivent être perçus comme **des indicateurs qu'il est important de surveiller**. Une dizaine d'années plus tard, ils existent toujours entre les générations ou entre les relèves et requièrent une attention spéciale, parfois même une intervention spécifique lors de la période du transfert. Il est important, pour aider la famille à bien les gérer, de les situer dans une perspective historique.

---

<sup>9</sup>Parent, Diane, *Changement et entreprise agricole familiale : ce qui se cache derrière les apparences*, Géagri, 1993

## TABLEAU 5 : LES POINTS DE CHANGEMENT ET DE TENSION AU SEIN DE LA FAMILLE

LES POINTS DE CHANGEMENT	LES POINTS DE TENSION ET DE NÉGOCIATION AU SEIN DE LA FAMILLE
<b>Les transformations des règles de propriété</b>	
L'accès à la propriété	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des choix de partenaires</li> <li>Le niveau d'endettement</li> <li>Le niveau de donation</li> <li>L'équité pour les autres enfants</li> </ul>
La transmission du patrimoine	<ul style="list-style-type: none"> <li>La question de la conjointe du fils (aujourd'hui tous conjoints confondus)</li> <li>Le statut de la « mère »</li> <li>La répartition des parts</li> <li>Les critères légitimant la pratique</li> </ul>
<b>Les transformations du niveau de vie</b>	
Les loisirs	<ul style="list-style-type: none"> <li>La période des vacances</li> <li>Les activités en dehors de l'agriculture</li> </ul>
L'égalité sociale (statut économique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>La deuxième maison</li> <li>La détermination du salaire</li> </ul>
Les critères	<ul style="list-style-type: none"> <li>La notion et la pression à la permanence</li> <li>L'ambiguïté de la notion de qualité de vie</li> </ul>
<b>Les transformations de la vie professionnelle</b>	
L'identité professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le choc des identités</li> <li>Le rapport au passé</li> </ul>
L'autorité <ul style="list-style-type: none"> <li>a) rationnelle-juridique</li> <li>b) morale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La remise en question du patriarcat</li> <li>Le statut des femmes</li> <li>Les critères de légitimité du statut</li> <li>Le choc entre les statuts au sein de l'entreprise et le rôle familial</li> </ul>
Le rapport à la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'harmonisation travail-école</li> <li>Le choc entre les connaissances acquises par l'expérience et celles acquises à l'école</li> </ul>
L'identité sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>La difficulté de se nommer socialement</li> </ul>
<b>Les transformations au niveau du travail</b>	
Le rythme	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'agencement des horaires de travail</li> <li>L'acceptation de la retraite</li> <li>La question des vacances</li> <li>Les loisirs en dehors de l'agriculture</li> </ul>
<b>Les outils</b>	
La technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>La surcapitalisation</li> <li>La sécurité à la ferme</li> <li>Les enfants et l'utilisation de la machinerie</li> </ul>
Le troupeau	<ul style="list-style-type: none"> <li>La participation aux expositions agricoles (qui reste à la ferme?)</li> <li>La responsabilité du troupeau</li> <li>Les critères de compétence</li> <li>Les orientations du troupeau (une bonne laitière ou une belle vache?)</li> </ul>
Les relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'agencement des horaires de travail</li> <li>Les relations avec les employés</li> <li>La dépendance envers les services professionnels</li> </ul>
La valeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>La reconnaissance du travail intellectuel</li> <li>La question de la gratuité</li> <li>Le choc des valeurs</li> <li>La durée de la vie active</li> </ul>

Structurer les discussions autour d'un projet commun, de facteurs de succès, de plans généraux aident beaucoup à prendre une distance avec ses propres intérêts et à trouver des solutions gagnantes. La source d'un conflit réside parfois dans un passé non complété. Souvent, l'histoire de la famille ou de l'entreprise recèle de précieux éléments pour comprendre la dynamique de communication entre les membres de la famille. Comme il est important pour l'intervenant de ne pas prendre partie dans ces conflits, il aura davantage intérêt à se retirer et à se référer avant d'intervenir.

## ENTREtenir UNE STRUCTURE PARTICIPATIVE

« *La structure de l'entreprise agricole doit donc tendre vers la démocratisation et être le lieu où une équipe responsable crée, gère et oriente sa réussite.* »<sup>10</sup>

Le mot « structure » dérive du latin *Struere* qui signifie « construire ». Les structures ne sont pas nécessairement bâties consciemment à l'intérieur des systèmes. Elles s'érigent à même les décisions prises consciemment ou inconsciemment dans le temps<sup>11</sup>.

**La structure participative comprend :**

- La forme légale de l'entreprise;
- Les obligations et les règles de fonctionnement qui lui sont rattachées;
- L'équipe de transfert comme centre de gestion et de décisions de l'entreprise;
- L'organisation du travail;
- Le système de rémunération;
- Le conseil de famille qui se réunit au besoin pour des questions reliées à la succession du patrimoine familial proprement dit.

Si les structures ne se bâtissent pas toutes consciemment, le processus de transfert nous donne l'occasion de le faire et de nous assurer que tous participent à la réalisation des mêmes buts et se responsabilisent par rapport aux résultats atteints. C'est pour cette raison que la structure participative est une structure de responsabilités.

Au sein de la grande entreprise familiale, il est courant de voir un conseil de famille, un conseil d'administration, un conseil de gestion, etc. La difficulté dans l'entreprise agricole actuelle, c'est qu'elle est encore relativement petite. Les entrepreneurs agricoles et les membres de leur famille n'ont pas le réflexe de faire des distinctions concernant leurs rôles et leurs responsabilités. Pourtant, le propriétaire, le parent, le gestionnaire et le travailleur n'ont ni les mêmes intérêts ni les mêmes préoccupations, même s'il s'agit de la même personne.

Le tableau suivant décrit les différentes responsabilités et les décisions qui découlent des différents rôles au sein de l'entreprise agricole familiale en transfert.

---

<sup>10</sup> Gauvreau Lucie et Yvan Lafontaine, *Transfert de ferme : de la théorie à la vraie vie*. Cahiers du colloque Géagri, 2000.

<sup>11</sup> **The Fifth Discipline Fieldbook.** Copyright 1994 by Peter M. Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross, and Bryan J. Smith. Traduction libre

## TABLEAU 6 : LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS AU SEIN DE L'ENTREPRISE FAMILIALE EN TRANSFERT

À TITRE DE...	NOUS SOMMES RESPONSABLES DE...	NOUS AVONS À PRENDRE DES DÉCISIONS D'ORDRE...
Propriétaires (actionnaires, sociétaires ou autres)	Élaborer des stratégies pour assurer la rentabilité et la continuité de l'entreprise.	<b>Stratégique</b> Stratégie fiscale Emprunts et remboursement de la dette Orientations et marchés cibles Développement technologique Planification de la relève Recherche et développement
Gestionnaires (équipe de transfert)	Assurer la mise en œuvre des stratégies. Tenir compte de l'impact de l'entreprise sur la famille.	<b>Administratif</b> Ressources humaines, matérielles, financières et techniques Plans d'affaires Plans d'action (apprentissages, rentabilité et développement de l'entreprise, structure participative, retraite) Communications
Travailleurs (membres de la famille et employés)	Organiser le travail. S'assurer de l'efficacité du travail. Vérifier la qualité du travail accompli. S'assurer de la qualité des relations.	<b>Opérationnel</b> Exécution des tâches Participation à des activités extérieures et formation continue
Parents propriétaires	S'assurer du bien-être des membres de la famille et de leur qualité de vie. Veiller à ce que les soins et les attentions de base soient dispensés. Vérifier l'impact de la famille sur l'entreprise.	<b>Personnel et familial</b> Répartition des charges de travail Vacances Héritage / Équité Gestion des risques Projet de retraite
Conseil de famille	Assurer la protection du patrimoine familial.	<b>Patrimonial</b> Validation et approbation des règles d'équité
Relève	Veiller à son propre bien-être et à celui de sa famille. Assurer sa formation scolaire et sa formation continue. Vérifier l'impact de ses choix sur l'entreprise et sur la famille.	<b>Professionnel</b> Choix de carrière Plan d'intégration

Si on ne s'habitue pas à faire ces distinctions et à évaluer l'évolution du processus de transfert, la période de transfert peut rapidement devenir chaotique. De surcroît, nous risquons de passer à côté de certaines responsabilités majeures. Ces responsabilités font partie de l'apprentissage de la relève et peuvent même retarder l'évolution du processus de transfert. Certaines questions peuvent être facilement résolues si on sait à qui elles s'adressent, qui elles visent, qui doit en prendre la responsabilité, qui a le droit de statuer ou non et quels seront les impacts sur l'ensemble des systèmes. À titre d'intervenant, il nous incombe, encore une fois, d'informer, d'éduquer, de se distinguer pour permettre aux membres de l'entreprise agricole familiale d'évoluer.

## 4.3 AIDER LA FAMILLE À APPRENDRE

---

Voici quelques actions à privilégier pour aider les familles dans leur processus d'apprentissage.

- **Percevoir** son client comme une organisation apprenante.
- **Servir** de modèle.
- **Soutenir** la notion d'équipe et aider nos clients à se doter de mécanismes qui assurent un fonctionnement optimal :
  - Fréquence des rencontres;
  - Ordres du jour;
  - Climat et modes de communication;
  - Suivi des décisions.
- **Développer** un plan d'apprentissage spécifique pour la relève. Bien qu'il peut paraître très « structurant » et difficile à réaliser, il permettra de s'assurer que la relève maîtrisera tous les aspects de la gestion de son entreprise et que le propriétaire cédant évoluera dans son rôle de parent vers celui de mentor.
- **Clarifier** les différents rôles et considérer les décisions à prendre sous l'angle des rôles et des responsabilités.
- **Éduquer** les parties à résoudre efficacement les différends qui ne manqueront pas de surgir durant le processus.
- **Proposer**, si nécessaire, une « session extraordinaire » qui se tiendrait si possible à l'extérieur de l'entreprise et de la maison familiale. Ce serait une occasion unique pour les entrepreneurs et pour leur relève de faire le point, de réviser les résultats obtenus, de fixer de nouveaux objectifs, de fêter les réussites, de régler des questions litigieuses, etc. Cette rencontre pourrait même devenir un rendez-vous annuel.
- **Référer** les clients à des organismes offrant des sessions de sensibilisation ou de formation aux différents aspects du processus de transfert. La plupart insistent pour mettre les facteurs humains à l'avant-plan. Ces sessions sont très utiles lorsqu'on veut former une équipe, effectuer des mises en commun de l'information, orienter les clients vers la définition des valeurs, des visions ou des objectifs. Ces sessions s'adressent à tous les membres d'une famille impliqués dans le transfert. Il ne faut pas hésiter à informer le client de ces services puisqu'ils constituent un excellent apprentissage des principes de base de la communication, de la gestion et du travail en équipe.



# CHAPITRE 5

## LES FONCTIONS CONSEILS EN TRANSFERT DE FERME



## 5.1 LES DÉFINITIONS

---

Il importe, avant de débuter ce chapitre, de donner des définitions qui aideront à mieux comprendre les propos tenus, et ce, dans le but de réduire les risques de confusion.

**INTERVENANT** : Tout acteur extérieur à l'entreprise familiale détenant une expertise professionnelle et qui, par ses actes ou par ses conseils et en fonction des attentes et des demandes exprimées par le client, fait évoluer la situation de transfert.

**INTERVENTION** : Interaction planifiée avec un client où le consultant cerne les besoins, amène des points de discussion et accompagne le client dans la recherche des solutions.

**CONSULTATION** : Processus relationnel entre un intervenant et un système client.

**FONCTION CONSEIL** : Ensemble d'habiletés misant sur l'écoute, sur l'observation et sur l'expression de conseils visant à aider le client à exprimer sa réalité et à la modifier.

**EXPERT** : Informe et transmet ses connaissances de spécialiste au client. Apporte des réponses précises à des besoins exprimés par le client. Il donne le point de vue de sa discipline professionnelle.

**CONSEILLER** : Travaille avec les acteurs d'un système afin de développer les habiletés dont ils ont besoin pour solutionner une problématique donnée. Il influence les dynamiques et s'assure que les solutions demeurent à la portée du groupe, et ce, en privilégiant une approche à long terme. Rôle de facilitateur.

**SYSTÈME CONSEIL** : Contexte dans lequel évolue l'intervenant, les règles et la culture organisationnelle qui influencent sa pratique de même que la nature de ses interventions (privé, public, parapublic, ordre professionnel, OSBL, etc.).

**RÉSEAU CONSEIL** : Ensemble des intervenants qui gravitent autour d'un système client. Il existe plusieurs réseaux conseils autour d'un même système client. Le réseau qui nous intéresse est celui des intervenants qui jouent un rôle dans l'évolution du processus de transfert.

## LES MODES D'INTERVENTION

- Intervention exclusive :** Un seul contact s'établit, soit celui entre le client et l'intervenant.
- Intervention référée :** Le client est en interaction avec un seul intervenant, mais celui-ci a été référé par un autre professionnel.
- Intervention consultative :** L'intervenant dirige seul les interventions avec le client, mais peut consulter régulièrement d'autres professionnels pour se documenter ou pour recevoir des avis.
- Intervention en réseau :** Un réseau conseil gravite autour du client. Les intervenants se consultent et planifient ensemble certaines interventions.

## 5.2 LES INTERVENANTS

---

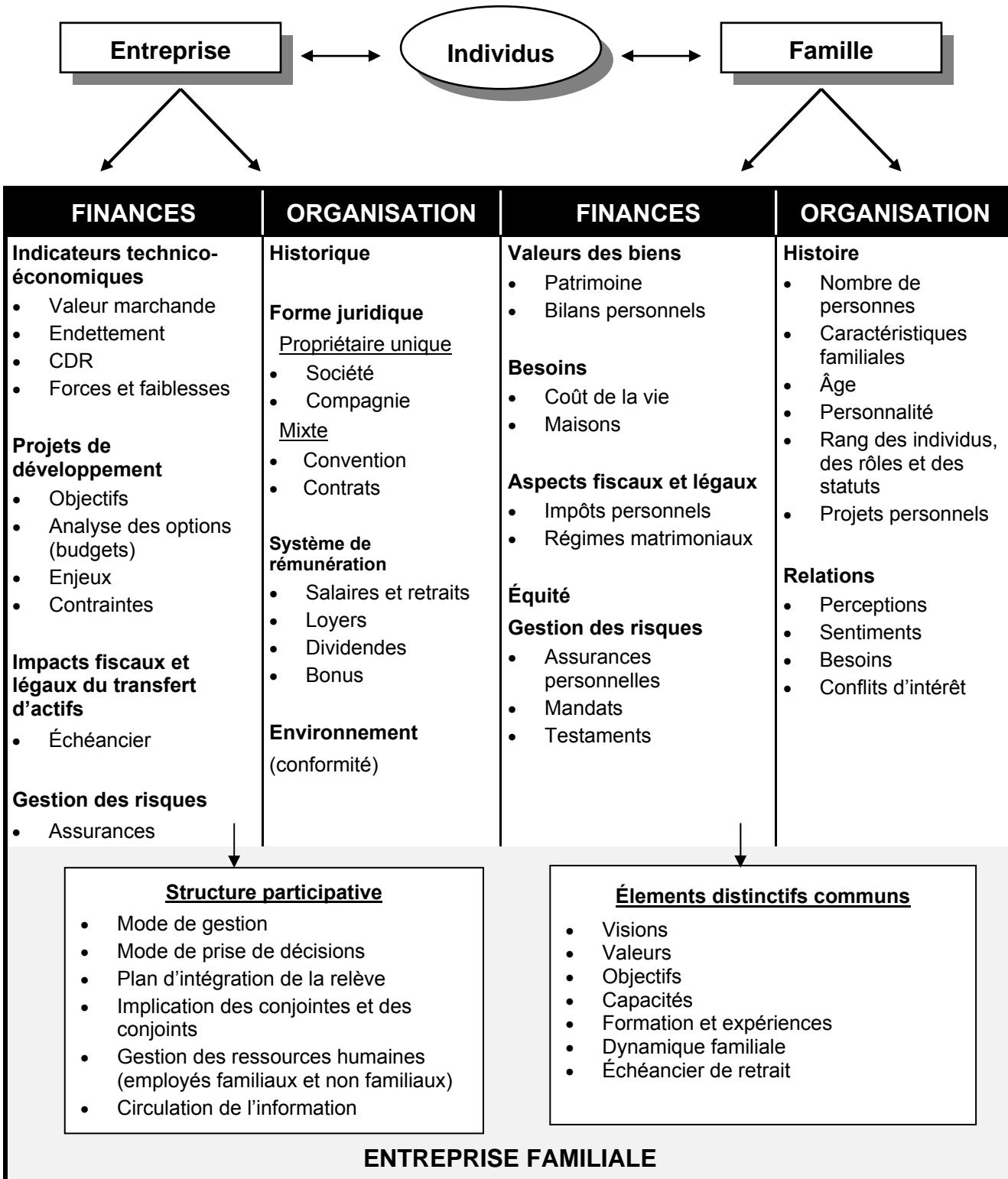
En situation de transfert, le réseau conseil du client a tendance à s'enrichir d'un plus grand nombre d'intervenants. Il s'avère parfois difficile de démêler ce qui relève de la dimension transfert et ce qui appartient à la gestion quotidienne.

Le tableau de la page suivante fait ressortir les objets ou les éléments reliés aux principaux domaines d'intervention et pour lesquels le client fait appel aux services de personnes-ressources. Ces éléments sont soit reliés à la famille ou à l'entreprise. Pour l'un ou pour l'autre des systèmes, ils peuvent être traités séparément. En situation de transfert, cependant, on se rappelle que les décisions ou les orientations prises dans l'un ou l'autre des domaines ou des systèmes ont un impact à plusieurs niveaux.

D'autre part, dans la zone ombragée du tableau (partie du bas), d'autres éléments apparaissent. Ces derniers sont parfois plus difficiles à cerner, mais ils demeurent cruciaux en situation de transfert. Ces éléments nous permettent de mieux définir et d'aider de façon plus appropriée notre client. Il demeure important de vous rappeler que la plupart de ces éléments sont négligés soit par les parents propriétaires, par la relève, ou encore, par les intervenants eux-mêmes (selon les dires de nos répondants lors de notre sondage). Ces éléments sont rattachés au système entreprise familiale.

De plus, cette zone du tableau nous laisse entrevoir, qu'au-delà de son expertise de base ou de ses habiletés de conseiller, l'intervenant en transfert de ferme est appelé à développer d'autres compétences qui sont le plus souvent d'ordre relationnel.

## SCHÉMA 5 : LES ÉLÉMENTS RELIÉS AUX PRINCIPAUX DOMAINES D'INTERVENTION EN TRANSFERT DE FERME



Au Québec, plusieurs intervenants jouent un rôle de premier plan en regard du transfert d'entreprise agricole. Voyons sommairement les champs d'intervention de chacun.<sup>12</sup>

**TABLEAU 7 : LES CHAMPS D'INTERVENTION DES INTERVENANTS**

INTERVENANTS	SPÉCIALITÉS
Comptables et fiscalistes (SCF de l'UPA et privés)	Stratégies fiscales États financiers annuels
	Structures juridiques Conventions
Notaires	Contrats Mandats Testaments Médiation
Conseillers en financement et directeurs de compte (secteurs publics et privés)	Évaluation de la capacité d'emprunt et des garanties de base Ouverture de crédit et certificat de prêt Structure de financement par rapport à la pérennité Évaluation des risques
Conseillers en transfert et en relations humaines des CRÉA/CMÉA (ou privés)	Analyse des dynamiques de communication Consolidation d'équipe et relations interpersonnelles Animation de groupe et partage de l'information Gestion des conflits
	Diagnostic de la situation de transfert Support à la définition des objectifs et à la prise de décisions Relations entre l'entreprise familiale et son réseau de conseillers
Conseillers en gestion des GCA/SGA (ou privés)	Planification du développement (budgets, plan d'affaires) Bilan valeur marchande Suivi des pratiques de gestion et gestion des risques
Conseillers en relève et en formation du MAPAQ	Contacts avec la relève par l'entremise des groupes de relève et de la formation continue Identification de la clientèle cible Analyses technico-économiques (certaines régions)
Planificateurs financiers	Évaluation des besoins pour la retraite, des stratégies de placement et des assurances de personne

<sup>12</sup> Ce tableau représente ce qui se rencontre le plus souvent et n'a pas la prétention de couvrir l'ensemble des pratiques de chaque intervenant.

Certains intervenants sont des acteurs obligatoires étant donné les aspects légaux et financiers qu'ils couvrent : le comptable, le notaire, le fiscaliste et les conseillers en financement. D'autres intervenants sont reconnus pour l'accompagnement et pour l'encadrement durant la période de transfert ou pour toutes autres questions touchant les processus de gestion d'une entreprise agricole : les conseillers en gestion et les conseillers des CRÉA/CMÉA. Leurs interventions sont donc complémentaires.

Enfin, une dernière catégorie d'intervenants joue un rôle secondaire et a un pouvoir d'influence plus ou moins formel : les vétérinaires, les contrôleurs laitiers, les enseignants, les consultants privés ou les conseillers rattachés aux services liés. Précisons que les enseignants en gestion influencent directement la relève formée en institution dans leur préparation au transfert.

Puisque notre mandat consistait à jeter les bases d'une intervention concertée en transfert de ferme, il nous fallait d'abord établir ce qui pourrait permettre aux intervenants appartenant à plusieurs disciplines et à des univers distincts de travailler en réseau et de façon concertée. Restons conscients qu'il y a autant de réseaux qu'il y a de dossiers de transfert et que nous devons nous adapter sans cesse à diverses équipes.

## 5.3 LE CONSEILLER EN TRANSFERT DE FERME

Dès qu'un client exprime ses préoccupations en regard de l'intégration d'une relève ou de la continuité de son entreprise familiale, il peut percevoir l'intervenant comme un conseiller en transfert et miser sur le lien de confiance qu'il a établi avec celui-ci. L'expertise professionnelle spécifique n'est toutefois pas suffisante pour aider l'entreprise familiale à cheminer et à mener à terme son projet de transfert. L'intervenant doit se positionner à l'intérieur du réseau conseil de l'entreprise et savoir référer son client vers d'autres professionnels avec qui il sera éventuellement appelé à travailler.

D'abord, les comptables, les notaires, etc. s'identifient davantage à leurs pairs et à leur ordre professionnel, puis à l'organisation à laquelle ils appartiennent. Ce milieu de travail, qu'il soit institutionnel, communautaire, privé ou public, exerce une forte influence sur leur style de consultation. C'est ce que nous avons défini comme étant le « système conseil » de l'intervenant : l'ensemble des politiques, des procédures, des priorités, de la mission et des buts de l'organisation dans laquelle ils s'identifient.

Certains intervenants posent des actes ponctuels et n'intègrent pas la fonction conseil dans leur pratique, souvent par choix ou par manque de temps. Leur expertise est précieuse, nécessaire, incontournable et nullement remise en question. Dans un dossier de transfert, ces experts devraient cependant s'assurer que la fonction conseil est couverte par d'autres intervenants qui ont acquis des compétences spécifiques en fonction conseil concernant le transfert.

Au cours du sondage mené auprès des intervenants en transfert (voir chapitre 1), les conseillers en gestion des GCA/SGA et les conseillers des CRÉA/CMÉA ont mentionné que leur expertise était méconnue ou sous-utilisée par leurs clients. À l'inverse, les comptables, les conseillers en financement et certains notaires ont déploré que leurs clients faisaient peu de cas de leurs conseils. Un intervenant qui a de la difficulté à faire reconnaître son expertise doit s'interroger sur la façon qu'il a de vendre ses services professionnels. Celui dont on méconnaît la fonction conseil doit plutôt examiner la façon dont il entre en relation avec ses clients. En plus de prendre conscience de son appartenance à un système conseil, l'intervenant doit également être conscient de la perception que le client a de lui<sup>13</sup>.

Le style expert peut intimider. On a tendance à placer l'intervenant sur un piédestal parce qu'il maîtrise ce qu'on ne connaît pas ou que l'institution qu'il représente joue un rôle déterminant dans la vie de l'entreprise. Pour sa part, le style conseiller témoigne d'une ouverture de l'intervenant à écouter et à prendre en considération les idées et les opinions de ses clients. Ensemble, l'intervenant comme le client formulent et explorent des hypothèses en plus de trouver des solutions.

<sup>13</sup> L'Annexe 3 illustre certains pièges qui guettent l'intervenant et sa relation avec son client.

Lorsqu'il adopte le style expert, l'intervenant travaille pour le client tandis que, lorsqu'il revêt le style conseiller, l'intervenant travaille avec le client. Si l'un ou l'autre des styles de consultation est « méconnu » du client, c'est peut-être que l'intervenant a tout simplement de la difficulté à changer de rôle.

Étant donné la complexité d'un dossier de transfert, les besoins exprimés ne sont pas toujours ceux qu'il faut traiter en priorité. À certains moments, l'intervenant agit comme un spécialiste et pose des actes professionnels ponctuels. Il exécute une action précise et limitée dans le temps qui conduit à des résultats tangibles (un bilan, un rapport financier, une stratégie, une convention, un testament, un diagnostic, etc.). À d'autres moments, l'intervenant accompagne le client pour le faire évoluer et atteindre ses objectifs. En outre, il doit tenir compte des aspects affectifs et relationnels qui l'unissent à son client. La fonction conseil se traduit alors en termes de faciliter, accompagner, aiguiller, guider, assister.

La fonction de conseiller en transfert devient de plus en plus claire. Dans un dossier de transfert, cette capacité de changer de rôle est fondamentale, car nous devons intervenir au niveau des processus (voir chapitre 4), c'est-à-dire nous intéresser davantage au cheminement qu'à la destination.

Le conseiller en transfert est un intervenant conscient de la complexité des dossiers de transfert, de l'identité de son client et de la durée du processus. Il développe des compétences spécifiques en entreprise familiale et en processus de transfert afin d'enrichir ses capacités à exercer plus adéquatement sa fonction conseil.

**TABLEAU 8 : LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER POUR CONSEILLER EN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE**

Concernant l'entreprise familiale <sup>14</sup>	Concernant le transfert
Être en mesure de	Être en mesure de
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer une approche systémique.</li> <li>• Adopter une vue d'ensemble.</li> <li>• Intervenir auprès des membres de la famille.</li> <li>• Mettre l'accent sur la communication.</li> <li>• Aborder objectivement des situations confuses ou difficiles.</li> <li>• Tenir compte des cycles de développement de chacun des systèmes.</li> <li>• Travailler et collaborer avec d'autres intervenants.</li> <li>• Savoir référer ses clients à d'autres intervenants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir en fonction des étapes du processus de transfert.</li> <li>• Appliquer les principes de base d'une planification d'entreprise à ses différents niveaux.</li> <li>• Effectuer un diagnostic de transférabilité</li> <li>• Utiliser des notions et des habiletés de base en communication interpersonnelle et de groupe.</li> <li>• Gérer des processus.</li> <li>• Planifier des interventions.</li> <li>• Évaluer : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les écarts d'âge (entre les parents et la relève, entre relèves);</li> <li>◦ Les écarts de formation;</li> <li>◦ L'écart entre la situation actuelle et la situation désirée;</li> <li>◦ L'écart entre le désir et la possibilité de se retirer;</li> <li>◦ L'écart entre les visions.</li> </ul> </li> <li>• Tenir compte des impacts des décisions sur le développement de l'entreprise : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ De la forme juridique;</li> <li>◦ D'un projet d'expansion;</li> <li>◦ Du développement de l'entreprise sur la famille;</li> <li>◦ Des choix d'investissement.</li> </ul> </li> <li>• Miser sur la communication : <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ne pas porter de jugement;</li> <li>◦ Être à l'écoute du langage verbal et du langage non verbal;</li> <li>◦ Vérifier les perceptions et les données des autres intervenants qui oeuvrent avec le client;</li> <li>◦ Faciliter la prise de décisions;</li> <li>◦ Maintenir une objectivité par rapport aux parents et par rapport à la relève.</li> </ul> </li> </ul>

<sup>14</sup> Voir l'Annexe 2 pour plus de détails sur ces compétences.

## 5.4 UN EXEMPLE

Gaston et Mireille sont propriétaires d'une entreprise bovine et de grandes cultures. Depuis trois ans, Stéphane, leur aîné, travaille avec eux. Il leur a déjà fait part de ses intentions de s'établir. Aujourd'hui, Gaston et Mireille conviennent de lui céder 20 % de leurs parts. Gaston, qui convoite depuis quelque temps les 400 acres de terre du voisin, profiterait de cette occasion pour en faire l'acquisition.

À partir de cette situation, nous tentons d'illustrer les différents rôles des intervenants en transfert. Les interventions sont présentées dans un ordre qui nous apparaît comme étant le plus logique. Il ne s'agit que d'un exemple et les apports de chacun des intervenants ne sont pas tous identifiés.

**TABLEAU 9 : UNE ILLUSTRATION DES FONCTIONS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE AGRICOLE FAMILIALE**

INTERVENANT	RÔLES		
	EXPERT	CONSEILLER	CONSEILLER EN TRANSFERT
Conseiller en transfert et en relations humaines	Réalise un diagnostic (de concert avec le conseiller en gestion). Fournit des informations. Réalise un exercice de vision. Donne des moyens pour améliorer la communication dans l'équipe de transfert.	Initie Gaston, Mireille et Stéphane aux principes de la cogestion. Aborde avec Gaston et Mireille la question de la retraite.	Évalue les écarts entre la situation actuelle et la situation désirée (pour chacun des participants). Vérifie si le changement envisagé est en conformité avec : - Les objectifs personnels de Gaston, de Mireille, de Stéphane et des autres enfants; - Les objectifs de la famille; - Les objectifs concernant l'entreprise.
Conseiller en gestion	Réalise un diagnostic (de concert avec le conseiller en relations humaines). Établit le bilan de la valeur marchande et les budgets pour l'achat du fond de terre.	Discute avec Gaston sur ses raisons qui l'incitent à acheter le fond de terre, sur l'organisation du travail et sur la capacité du parc de machinerie à cultiver 400 acres supplémentaires.	Évalue la formation de Gaston et de Stéphane et étudie leur esprit d'entreprise. Identifie les points de tension.
Comptable, fiscaliste	Effectue la formation d'une société et la répartition des parts. Effectue le bilan d'ouverture de la nouvelle société et s'occupe de la question fiscale. Informe des changements que cela occasionnera pour la ferme.	Discute avec Gaston, Mireille et Stéphane du fait que ce dernier n'aura plus le statut de salarié mais plutôt celui de sociétaire et des implications qui en découlent.	Recommande à Mireille, qui manifeste certaines angoisses, à consulter un thérapeute conjugal.
Notaire	Rédige le contrat de société et l'offre d'achat pour la terre. Révise les testaments.	Discute avec Gaston, Mireille et Stéphane de l'équité envers les autres enfants.	Initie une rencontre multidisciplinaire pour étudier la faisabilité de certains projets durant la période de transfert.
Conseiller en financement, directeur de compte	Met à jour les garanties et les contrats de prêt pour l'achat du fond de terre. Révise le montant de la marge de crédit. Informe les clients sur les différents programmes disponibles pour la relève.	Évalue avec eux la situation et la direction de l'entreprise.	

# CHAPITRE 6

## L'INTERVENTION CONCERTÉE



## 6.1 LE PROTOCOLE D'INTERVENTION EN TRANSFERT DE FERME

---

### UNE DÉFINITION

**Protocole** : Respect des règles de base d'une approche concertée pour qu'une famille transfère avec succès la direction et la gestion de l'entreprise avec l'appui et la complicité de son réseau conseil.

### LE MODÈLE PROPOSÉ

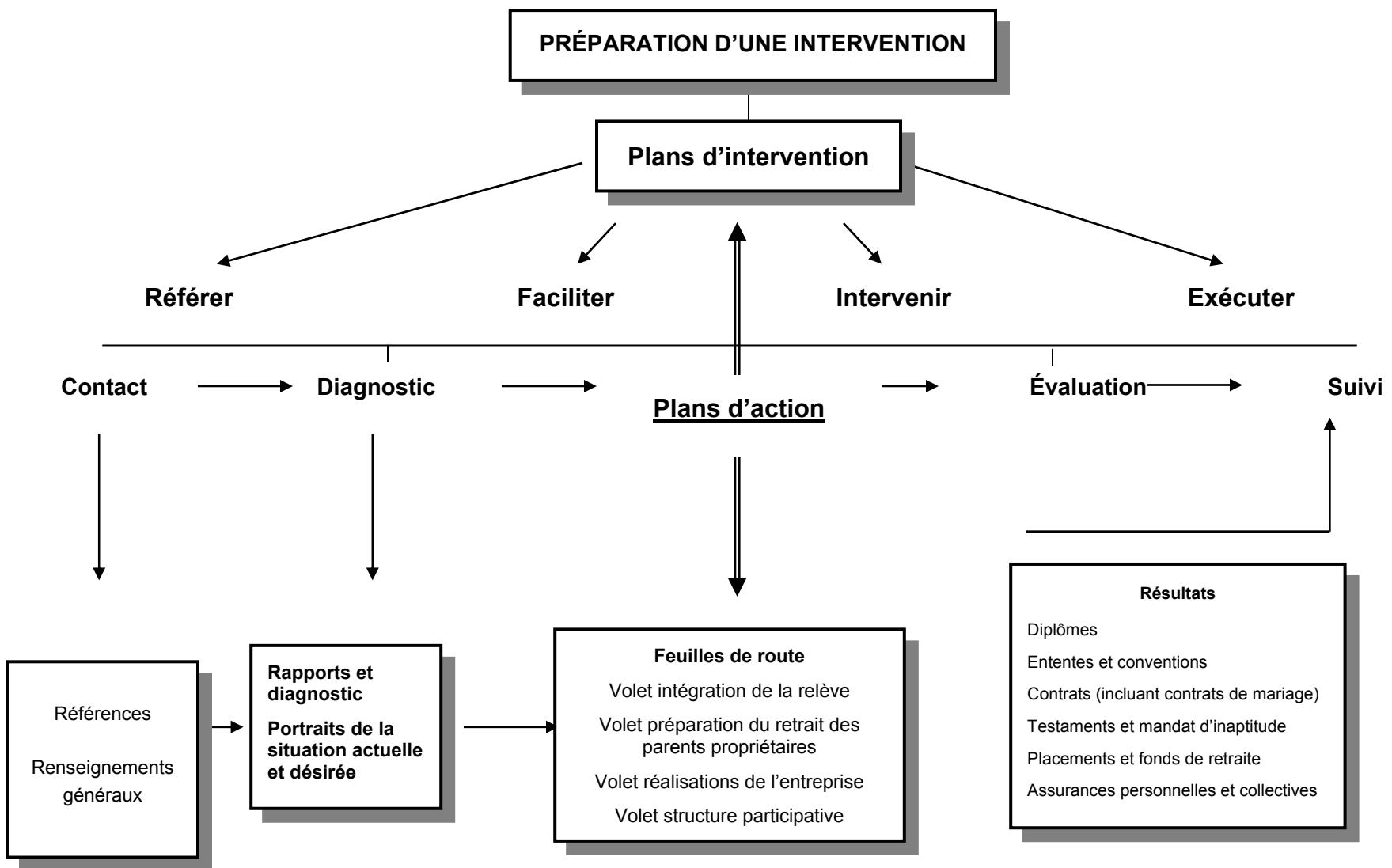
Il est impossible d'établir un modèle d'intervention applicable à tous les types d'entreprises agricoles familiales. Nous avons identifié les éléments ou les procédures les plus importantes à nos yeux et nous l'avons illustré dans un diagramme qu'il faut percevoir dans le temps. À certains moments, l'intervenant travaillera seul, tandis qu'à d'autres moments, il travaillera en concertation. L'important est de ne pas effectuer de gestes professionnels au détriment des intérêts de l'entreprise familiale ou sans que tout le groupe n'ait fait le tour de toutes les options avec le plus grand nombre d'intervenants possible de son réseau conseil.

**En fait, ce protocole de concertation invite l'intervenant à :**

- Recommander au client de faire appel, au besoin, aux services d'un autre spécialiste;
- Attendre pour poser certains actes professionnels et ne le faire que s'il y a urgence;
- Collaborer avec d'autres intervenants qui travaillent déjà avec le client;
- Travailler, au besoin, de façon proactive avec d'autres professionnels à l'intérieur d'une équipe multidisciplinaire.

Le protocole que nous illustrons est basé sur des distinctions importantes. Le temps et l'ordre des choses sont des variables importantes pour les intervenants tout autant que pour le client. L'intervenant demande donc le consentement et l'adhésion du système client à une certaine démarche incluant la préparation et la planification.

## SCHÉMA 6 : LE PROTOCOLE D'INTERVENTION



## 6.2 LA SÉQUENCE D'INTERVENTION

Le protocole fait état des étapes d'intervention, en particulier, le contact et le diagnostic. Ce sont deux étapes cruciales pendant lesquelles la fonction référence et la concertation sont de toute première importance. Le protocole d'intervention prévoit qu'un client devrait, dès qu'il exprime une préoccupation concernant l'intégration d'une relève, sa retraite ou la continuité de l'entreprise familiale, être dirigé vers le service identifié dans son milieu qui lui assurera une démarche de réflexion et de planification débutant par un diagnostic de transférabilité.

Le diagnostic de transférabilité situera l'ensemble des intervenants concernant les principales caractéristiques de la situation de transfert. Ce type de diagnostic est propre à une situation de transfert et diffère d'un diagnostic spécialisé. Cette méthode fait référence à l'interaction entre les trois systèmes (individu, famille et entreprise) et permettra d'identifier les principales actions à accomplir pour faire évoluer la situation de transfert. L'exercice sert aussi de prétexte pour amorcer une communication différente entre les générations.

### NE PAS CONFONDRE

**TABLEAU 10 : LES DÉFINITIONS ET LES DISTINCTIONS**

<b>Autodiagnostic de son intervention</b>	L'autodiagnostic de son intervention permet de poser un regard sur son style de consultation, sur ses compétences en rapport avec la situation, sur les délais et sur les échéanciers, sur sa compréhension des enjeux, sur ses capacités de répondre aux besoins du client et sur la façon de gérer ses attentes.
<b>Plan d'intervention</b>	Le plan d'intervention de l'intervenant permet de se positionner et de faire évoluer son client dans la résolution de problèmes, dans la compréhension des enjeux, dans la faisabilité d'un projet, dans la réalisation et dans la finalisation d'un transfert. Le plan d'intervention fait appel à l'expertise, et parfois, à la fonction conseil. L'intervenant identifie aussi le travail à faire en concertation avec d'autres intervenants.
<b>Diagnostic</b>	C'est une démarche structurée qui évalue la situation actuelle et désirée de l'entreprise familiale en transfert.
<b>Plan d'action</b>	C'est que le client doit accomplir pour réaliser toutes les étapes de son processus de transfert en réalisant ses objectifs personnels, familiaux et d'entreprise. Le plan tient compte des faiblesses identifiées lors du ou des diagnostics dans chacun des domaines suivants : la préparation de la relève, la préparation du retrait des parents cédants, l'efficacité et la rentabilité de l'entreprise, la structure participative.

**Distinguons** aussi les différentes fonctions d'un intervenant en transfert. Elles s'appliquent selon les circonstances et les besoins du système client.

**TABLEAU 11 : LES DÉFINITIONS DES FONCTIONS D'INTERVENTION**

<b>Exécuter</b>	Fait référence aux actes professionnels de nature comptable et juridique de même qu'à l'évaluation immobilière, aux placements, etc. mais aussi à la réalisation de diagnostics, d'études, de recherches, d'animations de rencontres, etc. nécessaires à l'avancement d'un dossier de transfert.
<b>Faciliter</b>	Fait appel à des habiletés et à des connaissances en communication, en animation de groupe, en écoute active, en développement organisationnel, en éducation des adultes, en gestion, etc. Consiste à aider la famille à apprendre, à évoluer vers ses buts, à harmoniser ses énergies, etc. On parle alors d'accompagnement ou d'assistance professionnelle. L'expérience terrain et les liens de confiance établis avec les personnes sur une longue période favorisent cette fonction.
<b>Référer</b>	Consiste à admettre ses limites et à exprimer au client les avantages qu'il aurait à consulter un autre professionnel (voir chapitre 4). Le besoin de référer un client survient le plus souvent en début de processus ou en situation de conflit ou de crise. Exige de connaître le réseau conseil de l'entreprise et de la famille et de se constituer une banque de ressources que l'on peut référer en toute confiance.
<b>Intervenir</b>	Lorsque la situation nécessite une mise au point, un redressement ou un règlement. Les données rationnelles et émotives sont perçues et traitées de façon adéquate. L'intervention peut être exécutée seul, en équipe de deux ou en équipe multidisciplinaire, à la demande du client ou des autres intervenants. L'intervention est une interaction planifiée avec le client.

## S'INTERROGER SUR SA PRATIQUE

Pour faciliter le diagnostic de ses propres interventions, nous vous proposons la fiche de travail suivante.

## 6.3 LE FOCUS DE MON INTERVENTION

### FICHE DE TRAVAIL : AUTODIAGNOSTIC DE MON INTERVENTION

<p>1. <i>A cette étape du processus, suis-je la meilleure personne pour intervenir?</i></p>		OUI ✓	NON ✓				
<p>2. <i>Si OUI, quelles sont mes forces et mes lacunes</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center; padding: 5px;">FORCES/COMPÉTENCES</th> <th style="text-align: center; padding: 5px;">LACUNES/FAIBLESSES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 150px; vertical-align: top; padding: 5px;"></td> <td style="height: 150px; vertical-align: top; padding: 5px;"></td> </tr> </tbody> </table>				FORCES/COMPÉTENCES	LACUNES/FAIBLESSES		
FORCES/COMPÉTENCES	LACUNES/FAIBLESSES						
<p>3. <i>Quel sera mon rôle dans ce dossier?</i></p>		<i>Pourquoi? Comment? À quel moment?</i>					
Coordonnateur	Oui Non						
Expert	Oui Non						
Conseiller en transfert	Oui Non						
Autre :	Oui Non						
<p>4. <i>Si NON, à qui dois-je référer ce client?</i></p>		<i>Pourquoi?</i>					
<p>5. <i>J'ai en ma possession la liste des intervenants de ma région et leur spécialité en transfert.</i></p>		OUI ✓	NON ✓				
<p>6. <i>Personnes à contacter :</i></p>							
<p>7. <i>J'ai informé le client de ma décision/réflexion.</i></p>		OUI ✓	NON ✓				
<p>Sa réponse :</p>							

## FICHE DE TRAVAIL : LE PROCESSUS DE TRANSFERT

### LE CHEMINEMENT DES INTERVENTIONS

#### Vision

Exprimée  \_\_\_\_\_

Non exprimée  \_\_\_\_\_

PERSONNES IMPLIQUÉES	LES PRINCIPAUX OBJECTIFS		
	INDIVIDUELS	FAMILIAUX	DE L'ENTREPRISE

**LES CARACTÉRISTIQUES ET LES BESOINS SPÉCIFIQUES DE CETTE ENTREPRISE FAMILIALE**


**L'ÉCHÉANCIER DE TRANSFERT (LES ENJEUX SPÉCIFIQUES SELON MON POINT DE VUE)**

	COURT TERME	MOYEN TERME	LONG TERME
Humain			
Gestion			
Revenus			
Propriété			

## LE CHEMINEMENT DES INTERVENTIONS

Les interventions	Date	Les impacts sur le système client

# CHAPITRE 7

## LE PROCESSUS DE CONSULTATION APPLIQUÉ AU TRANSFERT DE FERME

« Lorsqu'il arrive dans une entreprise pour y travailler sur l'organisation, l'intervenant se trouve dans une position paradoxale. Il connaît peu ou pas cette entreprise. Il n'a pas de pouvoir hiérarchique. Pour appréhender les réseaux complexes de relations entre les acteurs de l'entreprise, il possède au mieux le point de vue du responsable qui l'a retenu. Malgré cela, on l'a appelé pour lui confier des problèmes que l'institution juge ne pas pouvoir ou préfère ne pas répondre elle-même. Cet intervenant a des connaissances, une méthodologie et une expérience de fonctionnement des entreprises. Mais, la clé des problèmes d'organisation se trouvant généralement dans les relations entre les acteurs, il se trouve au départ bien démunie.

C'est sur cette indigence qu'il s'appuiera pour entrer dans son intervention. Ignorant, il peut poser des questions. Extérieur à l'entreprise, il peut refuser les a priori. De passage et hors structure, il peut, si tout va bien, acquérir la confiance et devenir porte-parole. Avec cela, il cherchera à remplir la mission qui lui est confiée. Mais, cette mission correspond-elle au besoin réel de l'entreprise?

Ne faut-il pas reformuler, restituer ou élargir les propos...il faudra diagnostiquer. Si on l'engage, c'est pour qu'il apporte des idées...il faudra imaginer. Enfin, l'entreprise devra évoluer...il faudra accompagner ».

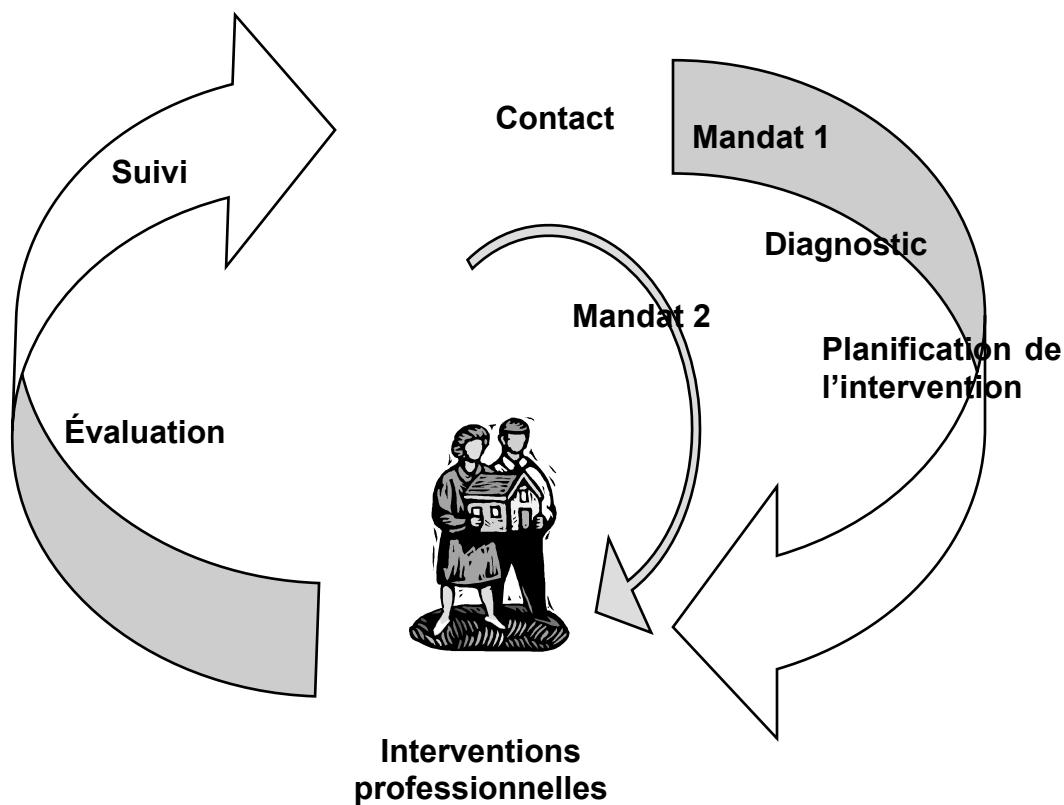
Bernard Barral  
Mais que font les consultants?



## 7.1 LE CADRE CONCEPTUEL

Le schéma suivant nous rappelle les différentes étapes d'une consultation :

### SCHÉMA 7 : LES ÉTAPES DE LA CONSULTATION



Nous allons tenter de replacer ce processus de consultation dans la réalité d'une situation de transfert où il faut tenir compte des étapes, de l'échéancier de retrait des parents propriétaires et de la capacité de la relève à prendre la direction de l'entreprise. Ce schéma d'un processus de consultation peut se répéter plusieurs fois puisque le transfert se déroule sur une période de dix ans et que plusieurs intervenants seront mandatés à différents niveaux et à des moments divers. Nous comprenons, dès le départ, la nécessité de tenir à jour nos dossiers de transfert et d'avoir une banque d'informations communes de façon à faciliter la concertation lorsqu'elle sera jugée nécessaire.

## 7.2 LE CONTACT

---

La plupart des intervenants ont un contact fréquent avec leurs clients. Pour certains, il peut être difficile de déterminer quand le premier contact s'est établi pour discuter de la question spécifique du transfert et de l'établissement de la relève. Au début, les clients sont à la recherche d'informations générales sur le sujet, puis certains désirent poser des gestes concrets qui s'inscrivent dans une démarche de transfert. **Nous vous invitons à dire au client qu'une rencontre, avec lui et sa famille, est souhaitable pour discuter de cette question spécifique.**

Ce premier contact avec le client concernant le transfert de son entreprise doit l'éveiller à la dynamique du processus, aux différents aspects à considérer de même qu'à sa complexité. C'est aussi, pour l'intervenant, une bonne occasion pour établir une fiche de renseignements généraux qui lui servira tout autant que les autres professionnels appelés à travailler dans le dossier (avec l'accord de votre client). Notons que c'est aussi à cette étape qu'il est important d'identifier les intervenants du réseau conseil de l'entreprise familiale.

Lorsque l'on considère l'entreprise familiale comme son client, on se place en position de servir à la fois les intérêts de l'entreprise et de la famille. Cela pourra nous conduire à affirmer que les décisions ou que les actions que s'apprête à poser le client ne sont pas dans son meilleur intérêt. On sensibilisera également l'équipe de transfert au fait que l'intégration d'une relève est plus qu'un acte professionnel d'incorporation ou d'association sous forme d'entente ou de contrat ou de stratégies fiscales. C'est, avant toute autre chose, un processus qui nécessite une réflexion et un ensemble de décisions stratégiques.

Vous trouverez dans les pages suivantes un modèle de fiche de renseignements généraux à remplir lors du premier contact.

## FICHE DE TRAVAIL :

# LES RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

### A. L'ENTREPRISE

<b>NOM DE L'ENTREPRISE :</b>					
<i>Propriétaire(s) :</i>					
<i>Adresse :</i>	<i>Téléphone :</i>	<i>Télécopieur :</i>			
	<i>Courriel :</i>				
<i>Employés</i>  <i>(permanents et saisonniers)</i>					
<i>Production principale</i>					
<i>Production(s) secondaire(s)</i>					
<i>Année d'acquisition</i>	<i>Statut juridique actuel</i>	<i>Fin d'année fiscale</i>			
<i>Superficie de la propriété :</i>		<i>Superficie louée :</i>			
<i>Animaux :</i>		<i>Quota :</i>			
<i>Chiffre d'affaires :</i>	<i>Dettes totales</i> :	<i>Valeur estimée de l'entreprise :</i>			
<b>Possédez-vous?</b>		Oui	Non	<b>L'entreprise est membre de :</b>	
Un plan de ferme				Club agroenvironnemental	
Un plan de culture				Club d'encadrement technique	
Des analyses de sol				CRÉA/CMÉA	
Une analyse de fourrage				Groupe conseil agricole (SGA)	
PAEF				<b>Autres organismes :</b>	
Un certificat de conformité aux normes environnementales				•	
				•	

## B. LA FAMILLE

Prénom	Âge	Nom de la conjointe ou du conjoint			% des parts		Formation		Nombre d'enfants
		Impliqué(e)	Oui	Non	individu	Conjoint(e)	individu	Conjoint(e)	

## C. L'ÉQUIPE DE TRANSFERT

Prénom	Âge	% des parts	Formation	Implication dans le milieu

## D. LE RÉSEAU CONSEIL

Réseau conseil	Nom	Localité	Téléphone
Comptable			
Conseiller CRÉA			
Conseiller GCA			
Institution financière			
Intervenant en financement			
Intervenant MAPAQ			
Notaire			
Planificateur financier			

***Le réseau conseil du client est-il en mesure de combler les différents aspects du transfert de ferme?***

Aspects	Intervenants
Histoire de la famille	
Histoire de l'entreprise	
Vision	
Définition des objectifs	
Relations entre les membres de l'équipe de transfert	
Projets de développement	
Indicateurs technico-économiques	
Planification financière de la retraite	
Structure participative	
Partage des tâches et responsabilités	
Système de rémunération	
Forme juridique	
Gestion des risques (personnel)	
Gestion des risques (assurances de la ferme)	
Fiscalité (personnel et entreprise)	
Transfert du pouvoir décisionnel	
Environnement (conformité)	

## 7.3 LE MANDAT

---

La personne qui est appelée à intervenir dans un dossier doit vérifier si l'entreprise dispose d'un diagnostic de sa situation en rapport avec son transfert. Le conseiller tiendra compte de ce diagnostic lors de son intervention. Si aucun diagnostic n'a été établi, vous pouvez amorcer ce travail si le client vous en donne le mandat, ou encore, référez-le à un spécialiste ou à un intervenant avec qui vous savez que le client pourrait développer un lien de confiance. Tous les autres mandats découlent du diagnostic et des plans d'action qui auront été définis avec l'équipe de transfert.

À ce stade, vous devez faire connaître clairement au client le besoin que vous aurez de travailler avec les autres ressources ou, du moins, votre besoin de consulter l'information qu'ils détiennent. Comme cette question requiert plus qu'un simple avis ou conseil, elle exige que le client et son équipe consultent plusieurs intervenants, et ce, au bénéfice des individus, de la famille et de l'entreprise concernés.

## LE PORTEUR DE DOSSIER

Présentement, au Québec, on hésite beaucoup à attribuer ce mandat à l'un ou à l'autre des intervenants ou des organismes. Le porteur de dossier semble être celui à qui le producteur s'adresse en premier lieu. Toutefois, notre sondage nous a permis de vérifier que plusieurs intervenants sont aptes à remplir ce mandat et se positionnent comme des leaders. D'autres hésitent à confier cette responsabilité à un autre intervenant, de peur de perdre le client, ou encore, parce qu'il ne reconnaît pas l'utilité de faire appel à d'autres expertises, principalement en gestion et en relations humaines. Finalement, d'autres encore portent le dossier en vase clos dans le seul but de le garder dans leur système conseil.

Cette réalité n'aide en rien aux entreprises agricoles familiales et fait en sorte que plusieurs dossiers de transfert sont mal planifiés et mal orientés. On se retrouve alors souvent à intervenir en catastrophe ou avec un échéancier trop court pour atteindre des résultats satisfaisants. Il arrive également que le transfert se fait sans que les conditions de continuité n'aient été mises en place. Depuis une dizaine d'années, les conseillers des CRÉA/CMÉA ont acquis une expérience qui leur permet de coordonner efficacement les dossiers de transfert. Ces organismes ont été créés pour répondre à ce mandat spécifique. Depuis longtemps, plusieurs conseillers en gestion ont développé ce rôle de coordination avec leurs clients qu'ils suivent depuis plusieurs années. Ils ont développé des habiletés de coordination et d'accompagnement en plus de bien connaître le réseau conseil de leurs clients. Dans certaine région, les conseillers du MAPAQ jouent aussi un rôle de coordination.

Qu'est-ce donc qu'un porteur de dossier? C'est principalement un intervenant qui a établi ou qui crée un lien de confiance avec le système client. Il a une compréhension globale du processus de transfert, sait réaliser le diagnostic de transférabilité, est capable de maintenir les focus d'intervention (décris au chapitre 3) et est aussi apte à effectuer le suivi des recommandations initiales ou des plans d'action. C'est à l'intervenant responsable de faire régulièrement une évaluation de l'évolution de la situation de transfert et de suggérer les interventions qui s'imposent. Enfin, le porteur de dossier réfère le client à d'autres intervenants ou lui suggère de réunir une équipe multidisciplinaire pour trouver des solutions appropriées à des problématiques ou à des situations qui auraient une incidence sur le transfert.

Pour qu'il y ait porteur de dossier, il est essentiel que l'entrepreneur et sa famille soient conscients de l'importance d'un tel rôle et confient ce mandat à un intervenant de leur choix. Le succès et la qualité des services du porteur de dossier dépendent fortement de la maîtrise des compétences spécifiques mentionnées ci-haut et de sa capacité à travailler en réseau.

## LES MODÈLES ACTUELS

Il y a présentement deux modèles pour illustrer le rapport entre le système client et son réseau conseil lors d'un transfert. Dans les deux cas, il est difficile d'identifier un porteur de dossier.

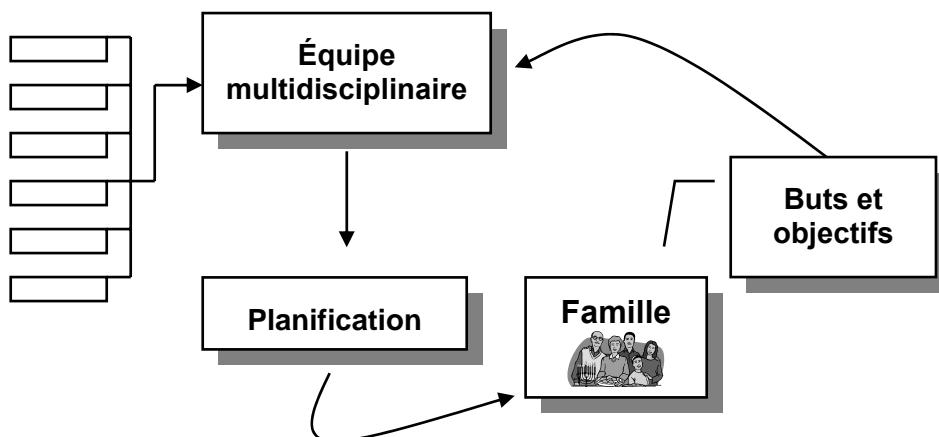
Le premier est une représentation organique ou cellulaire<sup>15</sup>.



<sup>15</sup> © CMÉA Montérégie Ouest 2001

C'est le modèle où il existe un minimum de concertation et un maximum d'entraves reliées à la culture organisationnelle de chacun des intervenants. Il y a de forts risques pour que les recommandations soient parfois contradictoires. Cette situation représente une difficulté réelle pour le producteur de s'y retrouver. Les questions : « Comment s'y retrouver? », « Que planifier? » et « Qui croire? » reviennent un million de fois. De plus, le réseau des incontournables (comprenant comptable, fiscaliste, notaire et conseiller en financement) prend le dessus et laisse de côté les intervenants en gestion et en relations humaines parce que l'intervenant ou le client n'en voient pas l'utilité. Il y a aussi une difficulté réelle à référer et à transférer le lien de confiance que le producteur nourrit pour son conseiller financier ou pour son comptable.

Le second modèle est celui des institutions qui mettent une équipe multidisciplinaire à la disposition d'une famille. Il responsabilise la famille, et ce, principalement dans l'élaboration des objectifs. La faiblesse d'un tel modèle peut résider dans le manque de responsabilités des intervenants ou le manque de suivi des plans d'action. Il n'y a pas de porteur de dossier tel que défini précédemment, si ce n'est l'institution financière qui a un intérêt certain sur les actions résultantes. Ces équipes multidisciplinaires se font rares au Québec.



## LA FAMILLE CHEF D'ORCHESTRE

Le producteur et sa famille sont les premiers responsables du suivi de leur dossier de transfert. **La famille est la première concernée** et devrait jouer le rôle d'un chef d'orchestre. Certaines s'en tirent très bien tandis que d'autres semblent bien dépourvues devant les services conseils. Il revient donc aux intervenants de les guider vers une utilisation constructive des services conseils en transfert de ferme.

**La famille devrait se constituer un dossier de transfert. Ce dossier devrait contenir :**

- Les renseignements généraux;
- L'historique de l'entreprise;
- Le rapport diagnostic;
- Les autres rapports de consultation ou d'intervention;
- Les plans d'action portant sur les quatre volets importants :
  - Préparation de la relève;
  - Préparation des parents à la retraite;
  - Développement de l'entreprise;
  - Structure participative et convention d'association.
- Un énoncé de mission, un code d'éthique, etc.;
- Les documents légaux qu'ils voudront partager.

Ce dossier de transfert devrait être accessible à tous et être le témoin de l'évolution du processus de transfert. Certains organismes<sup>16</sup> procurent déjà un tel outil aux clients sous forme de cartable, de trousse, etc.

**Les familles agricoles doivent apprendre à :**

- Faire des demandes et donner des mandats clairs;
- Consulter son intervenant à intervalle régulier;
- Faire le suivi des plans d'action;
- Communiquer et faire circuler l'information.

---

<sup>16</sup> Entre autres, le CRÉA en Mauricie et le CRÉA de l'Outaouais.

## 7.4 LE DIAGNOSTIC

---

Le diagnostic est la première intervention à être réalisée. La procédure doit être structurée et structurante pour la famille. Elle nécessite que l'on rencontre les individus (séparément), la famille de même que l'équipe de transfert. Il nous permet en outre de recueillir des informations concernant toutes les dimensions de l'entreprise familiale. Le diagnostic, dans le cadre d'un transfert d'entreprise, se rapproche d'un diagnostic organisationnel. Ce diagnostic<sup>17</sup> dresse un portrait de la situation actuelle et vise à rallier les participants autour d'une compréhension commune du processus de transfert, des étapes requises pour sa réalisation et de ses différents aspects. Il vise aussi à définir une vision commune de l'entreprise familiale. C'est à partir de cet exercice que les interventions futures seront planifiées. Quelques-unes d'entre elles se présenteront sous forme de recommandations et de plans d'action à court terme visant à amener les membres de l'équipe de transfert ou de la famille à discuter, à décider et à réaliser des plans d'action.

Le schéma de la page suivante présente les balises d'un processus de transfert et sert de base à la cueillette de données. Celle-ci permet d'avoir un portrait de la situation actuelle et désirée concernant :

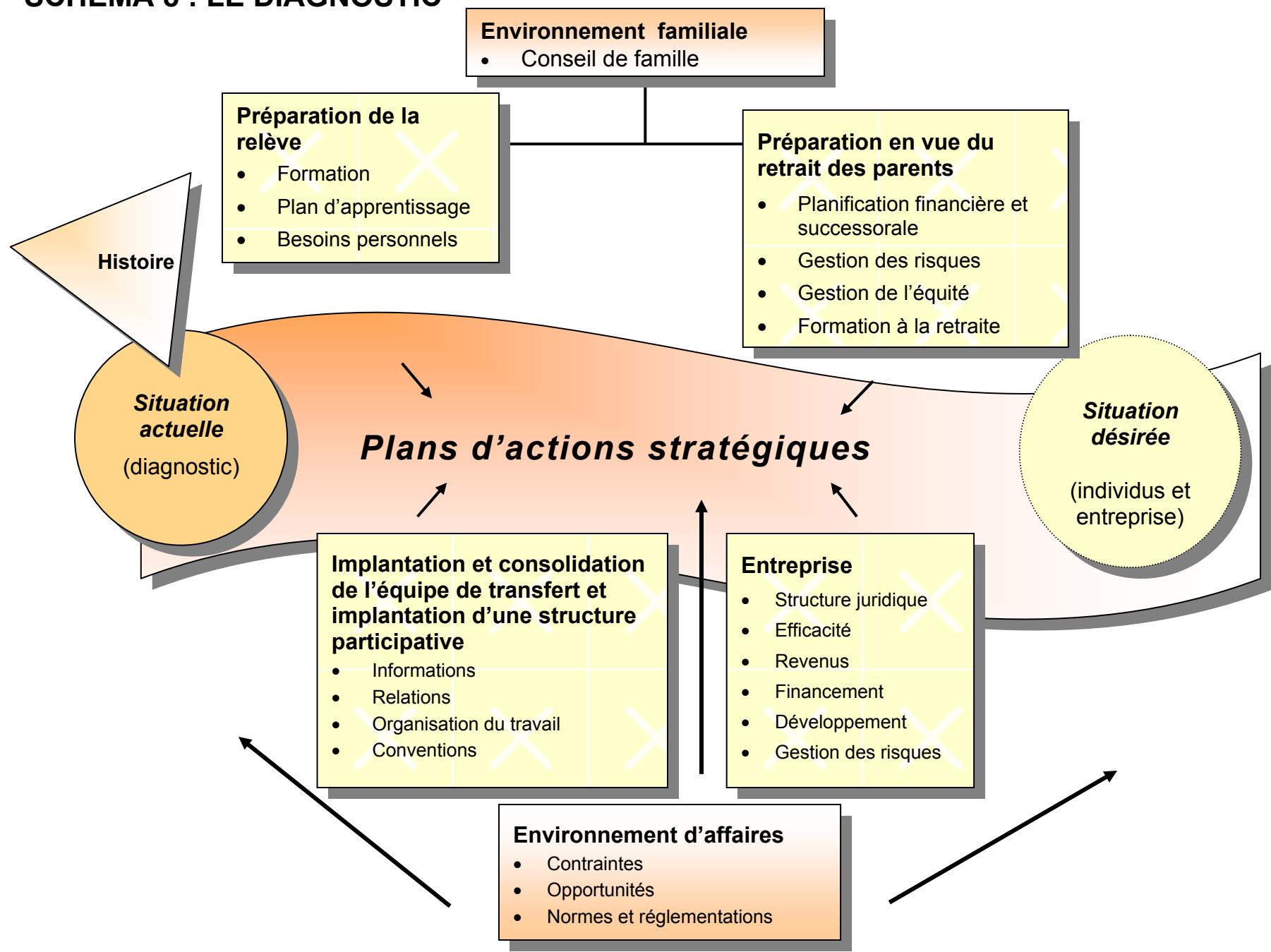
- Les relations et les modes de communication existants dans la famille et dans l'entreprise;
- La vision de la future entreprise;
- Les besoins des individus, de la famille et de l'entreprise;
- Les opportunités et les menaces :
- L'échéancier et les projets de retraite;
- La formation et la préparation de la relève;
- Les aspects financiers de base (revenus, endettement, capacité de remboursement, placements, patrimoine) et une évaluation technico-économique;
- Le positionnement de l'entreprise dans son environnement d'affaires.

Ce diagnostic conduit à l'élaboration d'un plan d'action à réaliser pour la réussite du transfert.

---

<sup>17</sup> La Fédération des groupes conseils agricoles du Québec et les CRÉA/CMÉA développent une approche diagnostique dans le cadre de la Politique d'intégration des jeunes en agriculture.

## SCHÉMA 8 : LE DIAGNOSTIC



## 7.5 L'ÉVALUATION ET LE SUIVI

---

Notre sondage révèle que la presque totalité des répondants n'ont pas de méthodes précises et systématiques pour faire l'évaluation et le suivi qui s'impose dans un dossier de transfert. On demande au client où ils en sont rendus quand on les rencontre à propos d'autres sujets. Le suivi se fait de façon informelle et non structurée, sauf dans les CRÉA/CMÉA dont c'est une des spécialités et dans certains GCA. Le rapport diagnostic peut servir de lien entre les différents intervenants. Ce lien est essentiel pour être en mesure d'évaluer l'évolution du dossier et pour faire le suivi qui s'impose. Les plans d'action, une fois rédigés, sont aussi des moyens de vérifier l'évolution d'un dossier transfert. Les nombreux changements qui surviennent dans le temps peuvent nous obliger à revoir les plans d'action initiaux et à nous concerter à nouveau. Il faut donc être en mesure d'évaluer le chemin accompli, de partager les difficultés, de relancer, d'accélérer, de ralentir une action ou de référer le client.

L'exemple suivant vous permettra de réaliser l'importance du rapport diagnostic et du lien qui doit s'établir entre les différents intervenants d'un réseau conseil.

## 7.6 UN EXEMPLE

### Cabane à sucre des Érables enchantés

Madame est propriétaire avec son mari d'une entreprise acéricole depuis quatorze ans. Cette entreprise est reconnue pour la qualité de ses produits et de sa cuisine de même que pour l'excellence des services offerts et du site au point de vue touristique. De plus, elle génère plusieurs emplois, tous plus ou moins occupés par des membres de sa famille, c'est-à-dire des neveux et des nièces, des cousins, des tantes, etc. Avec le temps, les activités tendent à devenir annuelles. L'endettement est par contre assez élevé et une analyse des états financiers révèle une capacité de remboursement optimum de 100 000 \$. Le couple a aussi peu investi dans des fonds de retraite et désire continuer à habiter sur le site pendant un bon moment.

Le couple a quatre enfants dont trois filles à qui Yvonne aimerait bien laisser l'entreprise. Il y a dix ans, l'entreprise laitière a quant à elle été transférée au fils. Celui-ci l'a revendue quelques années plus tard en empochant un certain profit. Yvonne ne sait pas si ses filles seront intéressées par l'entreprise, mais ce qui l'embête le plus, c'est de savoir si cela pourrait être possible financièrement. Yvonne en a quelque peu parlé à son mari, mais n'en a pas encore glissé mot à ses filles. Elle se dit tout de même qu'il serait tentant d'essayer. Il faut dire qu'à 63 ans, elle commence à être un peu fatiguée et est consciente qu'il serait important de commencer à transférer certains savoir-faire (recettes, protocoles, processus de production, etc.) Pour sa part, son mari commence à avoir quelques problèmes de santé. Il est responsable, dans l'entreprise, du travail d'aménagement, de l'entretien et de la production du sirop d'érable. Yvonne se décide enfin d'en parler à son comptable qui voit avec elle les avenues possibles. La semaine suivante, à la rencontre des agricultrices, elle assiste à une présentation concernant le processus de transfert. Elle décide alors de faire appel à la conseillère du CRÉA qui lui fait aussi quelques propositions. Comme Yvonne désire également modifier son testament, elle en profite pour en parler à son notaire. Ce dernier y va de quelques suggestions. Finalement, en présentant la situation à son voisin, celui-ci lui conseille de s'entretenir avec l'intervenant en gestion de son groupe conseil. Comme les autres intervenants, il lui présente son point de vue.

- Comment chacun de ces intervenants va-t-il agir avec Yvonne?
- Quels types d'informations a-t-elle pu bénéficier à la suite de sa rencontre avec chacun de ces intervenants?
- Le couple sera-t-il en mesure de planifier puis de gérer cette période de transition?
- Quelle serait le déroulement idéal du processus de transfert?
- Quels types d'interventions spécifiques seront nécessaires et particulièrement aidantes?

## FICHE DE TRAVAIL : LE SUIVI

---

	OUI	NON	R <sup>18</sup>	I	II	E	COMMENTAIRES
Diagnostic							
Plan d'apprentissage (relève)							
Planification de la retraite							
Échéancier de retrait							
Plan de développement							
Plan marketing							
Planification fiscale							
Système de gestion financière adéquat							
Consolidation d'équipes							
Conseil de famille							

---

<sup>18</sup>Référer, **Intervenant**, Intervenir, Exécuter

	OUI	NON	R	I	II	E	COMMENTAIRES
Plan ou gestion des ressources humaines adéquat							
Testaments							
Assurances adéquates							
Structure juridique adéquate							
Convention d'association							
Ententes et contrats notariés							
Contrats de mariage adéquats							
Protection de la relève contre le retour éventuel d'héritiers légaux							
Évaluation des biens et entente sur le prix de vente							
Permis réglementaires							



# CHAPITRE 8

## CONCLUSION



## 8.1 TRAVAILLER EN CONCERTATION

---

Il y a autant de réseaux conseils qu'il y a de dossiers de transfert. Et ce n'est pas parce que nous faisons partie d'un réseau que nous travaillons nécessairement en concertation. Ceci s'explique sans doute par le fait que le travail en concertation demande de grandes capacités d'adaptation à toutes sortes d'intérêts professionnels, de perceptions, de talents, d'approches client, etc.

***Pour exercer un travail en concertation, il nous faut, au minimum :***

- S'inspirer du protocole;
- Distinguer les étapes d'intervention;
- Connaître le réseau conseil de l'entreprise agricole familiale;
- Partager l'information et les perceptions du système client avec les intervenants du réseau (avec l'approbation du client);
- Reconnaître les circonstances qui nécessitent que l'entreprise familiale chemine avec un intervenant spécifique et savoir le référer, s'il y a lieu;
- Participer à des rencontres multidisciplinaires, à la demande du client ou d'un intervenant;
- Rédiger des rapports d'intervention et des recommandations convergentes;
- Offrir des forfaits de services multidisciplinaires;
- Accepter d'apprendre et de se remettre en question (par notre interaction avec les autres).

Il faut aussi mieux connaître les différents intervenants impliqués dans le transfert, comprendre leur rôle respectif et créer des liens de confiance.

## 8.2 LES GAINS ET LES RÉSISTANCES

Les gains et les résistances à une approche concertée sont partagés par les intervenants (système conseil) et les producteurs (système client). Il est utile de les identifier et d'en prendre conscience. Voici les principales sources de gains ou de résistances :

LES GAINS	LES RÉSISTANCES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure compréhension du système client</li><li>• Meilleurs conseils</li><li>• Qualité d'intervention et efficacité accrue</li><li>• Partage des responsabilités</li><li>• Valorisation professionnelle</li><li>• Formation continue</li><li>• Bris de l'isolement professionnel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Méconnaissance du réseau conseil de son client</li><li>• Manque de reconnaissance de l'expérience et des compétences professionnelles des autres intervenants</li><li>• Refus d'accorder de l'importance à la dimension humaine et relationnelle lors d'un processus de transfert</li><li>• Approche client différente</li><li>• Manque de volonté d'apprendre</li><li>• Perception d'un manque de temps</li><li>• Culture organisationnelle fermée</li></ul>
<p><b>À partir d'une réflexion personnelle, identifiez d'autres gains et d'autres résistances possibles.</b></p>	

Les résistances peuvent également provenir de l'entreprise familiale. Il faudra être en mesure de faire ressortir les avantages que peuvent lui procurer un réseau d'intervenants travaillant en concertation :

LES GAINS	LES RÉSISTANCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté des objectifs visés</li> <li>• Planification du transfert à tous les niveaux et à plus long terme</li> <li>• Accès aux ressources appropriées à des moments spécifiques</li> <li>• Avis concertés cohérents</li> <li>• Valorisation professionnelle</li> <li>• Meilleur suivi du dossier</li> <li>• Meilleure relation propriétaires-relève(s) par une circulation de l'information adéquate et une communication améliorée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception d'un manque de temps</li> <li>• Manque de reconnaissance de l'expérience et des compétences professionnelles des intervenants</li> <li>• Méconnaissance et sous-utilisation des services conseils</li> <li>• Manque de volonté d'apprendre et de changer</li> <li>• Incapacité d'absorber les coûts d'une approche concertée</li> <li>• Manque de communication et de bonne entente (de base) au sein de la famille</li> </ul>
<p><b>À partir d'une réflexion personnelle, identifiez d'autres gains et d'autres résistances possibles.</b></p>	

## 8.3 LES OUTILS

**Les outils les plus précieux, lors d'une intervention concertée, sont ceux qui :**

- Facilitent la lecture des données (rapports de consultation, diagnostic, bilans, rapports sommaires, formulaires, fiche de renseignements généraux, etc.);
  - Favorisent la circulation de l'information en respectant la confidentialité (trousse de transfert, cahiers, courriels, téléphone, babillard, notes, etc.);
  - Aident le client à faire l'apprentissage de la gestion des processus (communication, gestion de conflits, prise de décisions, planification);
  - Facilitent le suivi du dossier.

**Identifier les outils qui pourraient vous être utiles et qui sont disponibles dans votre milieu de travail et auprès des organismes de votre région.**

## 8.4 DÉVELOPPER LA CONCERTATION

---

Nous croyons nécessaire de consacrer davantage d'efforts à la concertation afin d'augmenter la qualité des interventions et le taux de réussite des transferts. Une réflexion s'impose, et ce, pour le mieux-être de nos clients et de leurs entreprises agricoles familiales. C'est la raison pour laquelle nous avons tenté de donner un nouvel éclairage sur cette réalité et d'élaborer ce document sur l'intervention concertée.

Nous devons tous mettre l'épaule à la roue si nous voulons mieux encadrer les entreprises agricoles familiales dans leur processus de transfert. Il est évident que certaines actions sont plus faciles à réaliser que d'autres, mais nous devons tout de même :

- Orienter l'entreprise en situation de transfert vers un service d'accompagnement;
- Emmener l'entreprise familiale à désigner un coordonnateur de dossier parmi les personnes-ressources de l'entreprise familiale;
- Miser sur la prévention et la planification (ne pas attendre que le client soit en situation de crise pour le référer);
- Offrir, avec des collègues, des sessions de sensibilisation pour démystifier les différents aspects du transfert ou diriger ses clients vers de telles activités;
- Évaluer ses compétences et les enrichir par des sessions de formation professionnelle;
- Connaître le réseau, se faire connaître, se rencontrer;
- Apprendre à « lâcher prise » (c'est mon client);
- Assurer un service de suivi en concertation avec les autres intervenants.

Souhaitons que ce document suscite d'abord la réflexion et ensuite l'action vers une intervention concertée en transfert de ferme.



# ANNEXES



## ANNEXE 1 : UN OUTIL D'ENTREVUE (VERSION INTERVENANTS)

1. *Quels sont vos premiers réflexes lorsque des entrepreneurs agricoles viennent vous rencontrer pour discuter d'un éventuel transfert de ferme? (Ce que vous avez à l'œil, les aspects particuliers)*
  
2. *Quels sont les types de dossiers sur lesquels vous travaillez?*
  - Nombre de relèves
  - Chiffre d'affaires
  - Types de production
  
3. *Quel est votre type de clientèle?*
  - Nouvelle
  - Régulière
  
4. *Selon vous, y a-t-il des aspects du transfert qui sont plus négligés par la relève, par la génération sortante, par les intervenants?*
  
5. *Quel est le pourcentage des entreprises que vous qualifiez de transfert facile, de transfert difficile, de transfert très complexe voire non réalisable?*
  
6. *Quels sont vos critères pour juger de la complexité d'un dossier?*
  
7. *Après avoir jugé de la complexité d'un dossier, de quelle manière l'intervention est-elle dirigée?*
  - Type d'approche
  - Utilisation des autres ressources du milieu agricole ou de l'entreprise pour faciliter le transfert
  - Ressources disponibles sur place ou dans votre réseau
  - Outils particuliers développés par vous ou par votre employeur
  
8. *Comment percevez-vous votre rôle dans un processus de transfert de ferme?*
  
9. *Votre intervention est-elle ponctuelle ou continue durant le processus de transfert?*
  
10. *Votre intervention est-elle complémentaire avec celle des autres intervenants? À quel moment intervenez-vous ?*
  
11. *Pensez-vous qu'il y a des aspects de votre travail dans le processus de transfert de ferme qui sont méconnus par la relève, par la génération sortante, par les autres intervenants ?*

- 12. Quel travail, réalisé par les entrepreneurs (relève et/ou parents sortants) avant de vous rencontrer, pourrait faciliter votre intervention? Ce travail est-il le même pour un nouveau ou pour un ancien client?**
- 13. Avez-vous l'impression d'être bien compris par la relève? Par la génération sortante?**
- 14. Utilisez-vous une méthode pour mesurer le degré de compréhension?**
- 15. Selon vous, les gens suivent-ils vos conseils? Si non, pourquoi?**
- 16. Selon vous, comment pourriez-vous les aider à mieux cheminer?**
- 17. Vous arrive-t-il de participer à des rencontres multidisciplinaires? Si oui,**  
  - Quels sont les intervenants présents?
  - A quelle fréquence vous réunissez-vous pour discuter d'un même dossier?
  - Quel est le climat lors de ces rencontres?
  - Les mandats de chacun sont-ils clairs au début et à la fin de chaque rencontre?
  - Selon vous, ces rencontres sont-elles bénéfiques pour les familles en processus de transfert?
  - Selon vous, ces rencontres sont-elles bénéfiques pour les différents intervenants?
  - Les résultats obtenus sont-ils facilement observables?
  - De telles rencontres sont-elles souhaitables?
- 18. Quels sont les différents professionnels qui devraient se retrouver autour d'une telle table?**  
  - À quel moment?
  - À quelle fréquence?
- 19. Avez-vous des besoins spécifiques à partir de votre situation pour améliorer l'efficacité du processus du transfert de ferme (outil pour que l'information circule mieux)?**
- 20. Ces besoins diffèrent-ils en fonction de l'expérience acquise dans votre champs d'intervention?**
- 21. Effectuez-vous un suivi de dossier pendant ou après un processus de transfert de ferme?**  
  - Durée du suivi
  - De quelle manière?
  - À quel moment?
  - À quelle fréquence?
- 22. Comme dernière question, votre intervention en regard du transfert d'entreprises agricoles diffère-t-il du travail que vous faites en regard du transfert d'autres types d'entreprises familiales?**

## ANNEXE 2 : LES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER EN INTERVENTION EN ENTREPRISE FAMILIALE

---

### ADOPTER UNE VUE D'ENSEMBLE

*Le conseiller doit développer une perception globale de l'entreprise familiale. Ce qui signifie :*

- Tenir compte des cycles de développement de l'individu, de la famille, de l'entreprise ;
- Considérer et faire des liens entre les données concernant les personnes, la dynamique familiale et les caractéristiques de l'entreprise agricole;
- Identifier l'entreprise familiale comme étant son ultime client;
- Connaître le réseau conseil du client et savoir y référer au besoin.

*L'intervenant doit développer un point de vue multidimensionnel qui tient compte :*

- Des personnes;
- De l'historique de la famille et de l'entreprise;
- Des sous-groupes (équipe de transfert et équipes de travail);
- De l'environnement d'affaires (menaces et opportunités);
- Des cycles de développement (personnes, famille, entreprise);
- Des structures financière, fiscale et juridique;
- De la capacité et des outils de gestion;
- Du degré d'efficacité de l'entreprise.

### INTERVENIR AUPRÈS DE LA FAMILLE

Il est important d'insister sur cet aspect parce que, trop souvent, l'intervenant déplore que ses conseils ne sont pas suivis. L'intervenant fait souvent affaires, soit avec le propriétaire ou avec le producteur. Il est à l'aise avec ces rôles. Il l'est moins lorsque la personne revêt le rôle de parent, de père, de mère, d'oncle, etc. Pourtant, cela le met en lien avec la famille, c'est-à-dire un groupe de personnes plus ou moins impliquées dans le fonctionnement de l'entreprise à titre d'associés, de gestionnaires, d'employés, d'aides occasionnelles ou, tout simplement, de témoins.

Prenons, par exemple, un cas de difficultés financières où les parties impliquées ont travaillé dans des directions opposées. La budgétisation des dépenses s'avère impossible lorsque chacun, croyant avoir raison, s'ingénie à prouver à l'autre que les investissements dans son domaine ou ses pratiques sont plus rentables à long terme.

Cette situation est encore pire lorsqu'on a accès au même compte en banque pour tous les besoins confondus! Si l'information ne circule pas, ou si elle ne circule que partiellement, l'entreprise est tranquillement acculée au pied du mur alors que les individus ne le réalisent qu'à moitié et continuent à faire des retraits personnels au-delà de la limite admissible. Dans ce genre de situation, seule une intervention auprès de l'ensemble des personnes concernées permet d'obtenir des consensus sur des actions qui auront un impact significatif.

Que dire des problématiques de jeux, de cartes de crédit, d'alcoolisme, de besoins ou de problématiques spécifiques avec lesquels la famille se débat? Si on ne les connaît pas, ou si on les ignore, les consignes risquent fort de tomber dans l'eau trouble. L'intervenant recevra beaucoup d'informations pertinentes s'il s'efforce de communiquer avec les membres de la famille.

S'il s'applique à informer l'ensemble des acteurs du système client, et s'il s'assure que les informations ou les consignes sont reçues et comprises par toutes les personnes impliquées, il a plus de chance d'induire un changement.

## METTRE L'ACCENT SUR LA COMMUNICATION



*La communication est le modus vivendi de l'entreprise familiale. Elle prend sa forme dans la famille. L'intervenant prend note de la circulation de l'information entre les membres de l'entreprise familiale et évalue la nature des relations. Ce sont les deux composantes du processus de communication.*

Pour implanter une relation d'affaires entre un parent entrepreneur et sa ou ses relèves, il est souvent nécessaire de confronter leur mode de communication, de les aider à le raffiner, et parfois, de les amener à changer radicalement d'attitudes pour ne pas compromettre le processus de transfert.

Le chemin de la résolution de problèmes ou de la plupart des conflits passe par un processus de communication efficace. À ce propos, l'intervenant a certaines responsabilités relativement à son client :

- Partager l'information dans un environnement propice;
- Privilégier l'ordre, ce qui rend les personnes enclines à écouter plutôt qu'à argumenter;
- Ramener la personne à s'exprimer au « je »;
- Éviter le jugement, les reproches;
- Questionner;
- Donner une rétroaction positive ;
- Écouter.

Apprendre à gérer ses émotions constitue un pas important dans la recherche de solutions. Et cela vaut tout autant pour l'intervenant que pour le client!

## ABORDER OBJECTIVEMENT LES SITUATIONS CONFUSES OU DIFFICILES

Intervenir auprès des entreprises agricoles familiales n'est pas toujours facile. Il s'avère parfois indispensable de pratiquer un certain « recul stratégique ». Ce recul freine nos réactions et nous place en état d'observation des phénomènes.

### **Pour ce faire :**

- Posons-nous des questions et essayons d'identifier par exemple :
  - Qui est dans le système entreprise familiale?
  - Quelles sont les règles et les modes de fonctionnement?
  - Comment sont les interactions? Qui est à l'avant-scène et qui est à l'arrière-scène?
  - Qui détient l'autorité ou semble avoir le plus d'influence sur les décisions?
  - De quelle façon les tâches et les responsabilités sont-elles partagées?
  - Peut-on identifier des résistances au changement qui s'amorce?
  - Dans quel contexte travaillons-nous?
- Mettons à contribution les participants silencieux en leur donnant l'occasion de s'exprimer.
- Interrogeons le passé.

L'histoire de l'acquisition et du développement de l'entreprise à transférer est riche d'indices tout aussi éclairants pour le client que le conseiller. Certains modèles se reproduisent depuis longtemps. Par exemple, si les parents ont un vécu des privations et des refus, cela peut engendrer un comportement d'entrepreneur très défensif, résistant aux changements. Les cédants ont des antécédents qui influencent leur façon de déléguer le pouvoir. Faire raconter l'histoire de la ferme familiale devant la relève est une intervention de consolidation.

Lorsqu'on intervient au niveau relationnel, il est important de ne pas se laisser happer par le système. Se questionner, observer, écouter, démontrer de l'empathie, en retenant notre avis et en s'abstenant de tout jugement, nous permet de conserver notre crédibilité auprès du client. Ce sont, de surcroît, des attitudes aidantes.

## TRAVAILLER ET COLLABORER AVEC D'AUTRES PROFESSIONNELS

L'entreprise familiale est un système complexe et chacun des intervenants a un rôle à jouer. Il est de plus en plus important que ces professionnels se concertent de temps à autre pour offrir des avis et des conseils avisés, surtout en période de transfert où les dynamiques intergénérationnelles sont plus prononcées et où les enjeux sont plus complexes.

Plutôt que de sentir dépassé ou inquiet concernant l'évolution d'un dossier, il est préférable de référer ou de consulter un autre intervenant qui peut nous aider, soit à comprendre ou à agir. Dans certaines circonstances, une intervention multidisciplinaire doit être proposée au client, et ce, pour son plus grand intérêt.

## ANNEXE 3 : LES PIÈGES À ÉVITER

Qu'on le veuille ou non, nos interventions sont teintées, à des degrés divers, des couleurs de notre personnalité, des caractéristiques de notre système conseil et de nos habiletés relationnelles. Plus le niveau de complexité de l'intervention est élevé, plus les risques de se laisser piéger sont présents.

### LE SUPER EXPERT À TOUT FAIRE

Quoi de plus stimulant pour un intervenant, que de travailler sur un dossier de transfert de ferme? On pourrait être vite tenté de s'approprier le dossier, tout en se faisant croire qu'on arriverait à le régler seul. C'est bien mal connaître toute l'importance d'un tel processus. Des motifs aussi profonds que notre désir de reconnaissance, notre faible estime de soi ou nos préjugés peuvent nous pousser à agir de la sorte. Il faut alors un certain équilibre pour avoir la capacité de prendre du recul et pour se positionner convenablement au cœur du processus. Dans le cas contraire, notre intervention peut nuire à la famille, à l'entreprise ou même aux deux...



*Votre maison, vous pouvez la construire seul. Vous avez aussi la possibilité de donner à contrat l'électricité, la plomberie, la peinture, etc. Votre souci de la qualité du produit fini, considérant l'importance de la transaction, fera que vous opterez probablement pour la deuxième possibilité. **Intervenir dans un dossier de transfert de ferme, c'est comme participer à la construction de la maison de quelqu'un d'autre...***

### DÉPENDANCE AFFECTIVE PRODUCTEUR-CONSEILLER

Le super expert qui sommeille en vous peut être réveillé et peut-être entretenu par la dépendance affective producteur-conseiller. Certaines familles, avec les années, développent une dépendance envers les intervenants qu'ils côtoient régulièrement. Ces derniers deviennent des confidents, des complices, des amis. Avec le temps, l'intervenant en vient quasiment à faire partie de l'entreprise et le succès de cette dernière repose principalement sur les épaules de celui-ci. Pour l'intervenant, le désir d'aider, de plaire et de fidéliser le client nourrit cette dépendance. Aussi, la famille réagira fortement si on lui propose l'intervention d'une personne supplémentaire dans leur dossier. Cette réaction de la part de la famille est tout à fait normale. Ce qui est moins normal c'est que l'intervenant maintienne la famille dans cet état de dépendance.

Des commentaires tels « Tu nous abandonnes » ou « C'est parce que tu n'es pas capable » feront vite revenir au galop le comportement de super expert. Ces réactions affectives de la part des producteurs sont prévisibles. Cela devient problématique quand le conseiller s'y laisse prendre. Le conseiller doit s'outiller pour faire face à ce genre de situation. Différentes sessions de formation sur la fonction conseil abordent cet aspect de la fonction conseil.

La relation de confiance développée par l'intervenant avec la famille, fait en sorte qu'il reste la meilleure personne pour expliquer à la famille l'importance du projet et la nécessité d'une intervention multidisciplinaire.



*Vous travaillez toujours à bâtir la maison de quelqu'un d'autre... Vous ne vous retirez pas du projet... Vous travaillez en collaboration avec un plombier, un électricien, un peintre, ...*

## LA RELÈVE LAISSÉE DE CÔTÉ

Au fil des années les intervenants développent une relation d'affaires et de confiance avec les parents propriétaires. Ils ont naturellement le réflexe de discuter transfert de ferme avec eux. La relève peut être laissée de côté.

Ainsi, il n'est pas rare de voir les parents se présenter chez un fiscaliste, un comptable ou un notaire en omettant d'y inviter la relève. Certains jeunes ont même parfois l'impression que les parents préparent un complot visant à les désavantager. Les enseignants des écoles spécialisées en agriculture, sont souvent les confidents de la relève. Les étudiants font régulièrement mention de ce sentiment d'être laissé de côté. La compréhension du processus par les deux parties est indispensable. Les frustrations ou les craintes de la part de l'un ou de l'autre sont alors désamorcés.

Même s'il ne s'agit que des plans initiaux, chaque membre d'une famille qui habitera la future maison a droit de regard. Les opinions de chacun dicteront les bases des plans finaux...

## CHERCHER LE COUPABLE...

Il est naturel et trop facile de trancher et d'attribuer toutes les fautes à un seul et même individu ou à une seule cause.

Dans une dynamique de systèmes, on ne peut plus identifier une seule cause, un bouc-émissaire, un responsable de.. , fut-il à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise familiale.

On doit comprendre les relations, le mode de prise de décision, la façon de gérer les différences d'opinions et d'orientations au sein de la famille et de l'entreprise. Tous les participants sont des acteurs et jouent un rôle. Imaginez qu'ils sont les éléments d'un mobile. Chacun assurent l'équilibre du système. Un souffle et tous les éléments bougent. Chaque intervention est comme un souffle sur le système entreprise familial car nous aidons les gens à se positionner ou à se repositionner tout en protégeant l'équilibre du système. Nous avons avantage à traiter les différentes facettes des problématiques de transfert en faisant fi de notre jugement concernant une ou l'autre des personnes.

Les dossiers de transfert ont tendance à rester sur les bureaux plus longtemps que d'autres. Certains diront que c'est à cause de l'entêtement de l'une ou l'autre des parties. Nous dirions plutôt que prendre son temps est une nécessité pour que les acteurs apprennent à maîtriser leurs différents rôles. Le temps est une valeur sûre en autant que nous aidons nos clients à évoluer et à trouver leurs solutions.



*Les plans initiaux prévoient deux étages. Un peu avant le début des travaux, les futurs occupants n'en prévoit plus qu'un... Vous pensez que c'est juste pour satisfaire les caprices de... Toutefois, le plombier vous informe que monsieur est atteint d'une maladie grave qui le forcera à se déplacer de façon définitive en fauteuil roulant...*

## SE TAIRE

La personnalité, la position ou la relation de l'intervenant par rapport à la famille fait en sorte que les vraies choses ne sont pas nécessairement dites. Cette situation est d'autant plus vraie si l'intervenant est coincé dans une relation de dépendance producteur-conseiller. Ainsi, avouer à la relève que son projet d'expansion hypothèque le transfert, dire aux parents qu'ils laissent peu de place à la relève ou dire à l'un des associés que ses comportements mettent en danger la santé financière de l'entreprise et la pérennité de son couple, peut s'avérer difficile dans certains contextes.

L'approche concertée permet d'échanger avec les autres intervenants sur la problématique afin de mettre en place une stratégie pour que les vraies choses soient dites aux bonnes personnes, au bon moment. Du même coup, on évite les messages contradictoires. Osez dire, c'est se respecter comme individu, comme professionnel, mais c'est aussi respecter la famille en processus de transfert.

**A l'étape de la finition, il est trop tard pour avouer aux futurs occupants que leur maison est construite sur un gisement de pyrite...**

Chaque jour, lors de nos interventions, nous pouvons nous faire piéger. Ne pas tomber dans un piège demeure l'entièvre responsabilité du conseiller. L'intervention concertée certes ne nous met pas totalement à l'abri des nombreux pièges en transfert de ferme. Elle nous permet toutefois d'en prendre conscience, d'échanger et d'adopter des solutions pour les minimiser.





# BIBLIOGRAPHIE





## DOCUMENTS

---

AMANN, Bruno. "L'entreprise familiale à la lumière de l'entreprenariat" . *Université de Pau et des pays de l'Adour* .

BAKER, John R. "A farm planning process" . *Centre for beginning farmer, Iowa*

BARHAM, B. , JACKSON-SMITH, D. , STEVENSON, S. , TAYLOR, J. (2001) *Nurturing the Next Generation of Wisconsin's Dairy Farmers*. CIAS & PATS, University of Wisconsin-Madison. 22 pages.

BORK, D. , JAFFE, D. T. , LANE, S. H. , DASHEW, L. , HEISER, Q. G. (1996) *Working with family business*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. 227 pages.

DESCHÈNES-GILBERT, Jean-Philippe. "Transfert de ferme et établissement : chronique d'une situation troublante" *Fédération de la relève agricole du Québec* .

DORVAL, Richard. (2002) "Les enfants oui; mais d'abord la compétence" *Décodeurs, le magazine des entrepreneurs*, no 49, Juillet-Août 2002. Page 37.

DURWARD JONES BARKWELL & COMPANY LLP. (2002) *Planning the future*. Seminar series, Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, Ontario

MOULINE, Jean-Pierre. *La PME familiale française et son orientation stratégique : Une étude exploratoire* . Greffige, Université Nancy 2, France. 25 pages

PARENT, Diane. (1993) "Changement et entreprise agricole familiale : ce qui se cache derrière les apparences" *6<sup>e</sup> colloque sur la gestion de l'entreprise agricole*. 13 pages.

SHEPERD, D.A. , ZACHARAKIS, A. "Structuring Family Business Succession" *University of Colorado, USA and Babson College, USA* .

TONDREAU, J. , PARENT, D. , PERRIER, J-P. (2002) "Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre". *Situation au Québec et regard sur le monde, Résumé*. Agri-Gestion Laval.

"Réseau chef-intervenants" *Groupements des chefs d'entreprise du Québec* .

(1997) *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération* - CCGEA, Agriculture et Agroalimentaire Canada. 221 pages

(1999) *Retirement & Estate Planning - A guide for Wisconsin Farmers*. Wisconsin Department of Agriculture. 70 pages

(1998) *Farm Transfers in Wisconsin - A Guide for Farmers* . Wisconsin Department of Agriculture. 90 pages

*Guide pratique des structures organisationnelles en agriculture et agroalimentaire* . Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole. 150 pages.

"La cogestion" . *Trousse de transfert, CRÉA de l'Outaouais*

BERNARD SHAW, George. (1999) *Managing Change Together Understanding and Negotiating Changes*.

## SITES INTERNET

---

[www.gov.mb.ca/agriculture](http://www.gov.mb.ca/agriculture) Section : Family Resource Management

CARLOCK, Randel S. , JOHNSON, Sandra J. *Becoming a Learning Family Tools for growth and development of effective business families*

[http://department.stthomas.edu/cfe/intl\\_learning%20family.htm](http://department.stthomas.edu/cfe/intl_learning%20family.htm)

*Coping with farming pressures.*

[www.gov.mb.ca/agriculture](http://www.gov.mb.ca/agriculture) Section : Family Resource Management

*Fair versus Equal.*

[www.gov.mb.ca/agriculture](http://www.gov.mb.ca/agriculture) Section : Family Resource Management

*Managing change Together*

[www.gov.mb.ca/agriculture](http://www.gov.mb.ca/agriculture) Section : Family Ressource Management

*Qui a dit que la planification ne pouvait pas être un jeu?*

[www.banquieroyale.com/agriculture/reference/strategie](http://www.banquieroyale.com/agriculture/reference/strategie)

*Revenu total de la famille agricole . Le Quotidien, Statistique Canada, 7 mars 2000. [www.statcan.ca/daily/francais](http://www.statcan.ca/daily/francais)*

"Family Business Management : Books and Videos

[www.familybusinessmgt.com/books/passingfarm.htm](http://www.familybusinessmgt.com/books/passingfarm.htm)

"A compact vision of co-intelligence"

[www.co-intelligence.org/l-compactClvision.html](http://www.co-intelligence.org/l-compactClvision.html)

"Integrated human systems"

[www.co-intelligence.org/l-compactClvision.html](http://www.co-intelligence.org/l-compactClvision.html)

EISEN, Paul (1995) "Redesigning Human and Global Systems"

[www.sonoma.edu/programs/od/GlobalHSR.html](http://www.sonoma.edu/programs/od/GlobalHSR.html)

MOEN, Phyllis. "Alife Course Approach to the Entrepreneurial Family (Part II)"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

"The success of Care Program" *Robinson & Company*

[www.robinson.ca/successcare.cfm](http://www.robinson.ca/successcare.cfm)

"USC Family Business Program : From Birth to Succession"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

"A development plan for the future generation" *FDU Family Business Forum*

[www.fdu.edu/academic/rothman/article03.htm](http://www.fdu.edu/academic/rothman/article03.htm)

"USC Family Business Program : Where does a family business mission begin? "

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

FLEMONS, D.G. , COLE, M.P. "Playing with contextual complexity : Relational Consultation with Family businesses (Part I)" *NOVA South eastern University-Institute for Family Business* .

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

MOEN, Phyllis. "A life course approach to the entrepreneurial family (Part I)

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

KAROFSKY, Paul. "Family Business Quarterly"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

SIMON, H.H. , LOCK, J.R. "Delaware Business Review"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

(1996) "Family Ink"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

SHERMAN, Gerald L. (1996) "Understanding the family business"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

HOROWITZ, Shel. "Swartz : Three stages of a successful multigenerational family business"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

UPTON, Nancy. "Financing transitions in family firms : behavioural aspects"

[www.fambiz.com](http://www.fambiz.com)

(1999) "Le modèle des trois cercles" *Fondation des familles en affaires* .

[www.fament.org/fr/articles/0004-model.html](http://www.fament.org/fr/articles/0004-model.html)

GENDRON, Sophie. "Pour les agriculteurs québécois, la planification de la retraite c'est sérieux!"

[www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm](http://www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm)

Banque Nationale/Groupe Everest/La Presse - Avril 2001 . "Faits saillants-Sondage sur «les entreprises agricoles québécoises» "

[www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm](http://www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm)

JACK, Douglas C. (Traduction libre) . "Le transfert de ferme- Qu'est-ce que c'est?"

[www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm](http://www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm)

JACK, Douglas C. (Traduction libre) . "Planification du transfert de la ferme familiale :comment procéder? "

[www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm](http://www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm)

JACK, Doug. "Un commentaire de Radio-Canada par Doug Jack"

[www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm](http://www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm)

ANDERSON, John A. (Traduction libre) "Le partage des profits"

[www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm](http://www.cfbmc.com/transfertdeferme.htm)

BRAUCHT, Scott. "Is an Advisory Board Right for your Family Business?" *Smith & Gesteland LLP.*

[www.sgcpa.com/article5.html](http://www.sgcpa.com/article5.html)

DAVIDOW, Thomas D., NARVA' Richard L. "Making peace between the generations in family business" *Genus Resources*

[www.genusressources.com/crsr\\_1.html](http://www.genusressources.com/crsr_1.html)

HECK, Ramona. "The entrepreneurial family : Refocusing on the family in business" *Genus Resources*

[www.genusressources.com/crsr\\_1.html](http://www.genusressources.com/crsr_1.html)

DAVIDOW, Thomas D. "A web-browser's guide to Genus ' services"

*Genus Ressources*

[www.genusressources.com/crsr\\_1.html](http://www.genusressources.com/crsr_1.html)

"The family business management handbook"

[www.familybusinessmagazine.com/handbooks/mgmtcont.html](http://www.familybusinessmagazine.com/handbooks/mgmtcont.html)

"The Launching Pad : Core knowledge for new family business advisors"

[www ffi8.org/conference/20011p/](http://www ffi8.org/conference/20011p/)

LOWELL, Francine. "When conflict arises in your family business, remember the burro" *Pacific Business News*

<http://pacific.bcentral.com>

"The family business (Part IV)" *The business forum online*

[www.businessforum.com/family04.html](http://www.businessforum.com/family04.html)

MORRY, Howard L. , HASTINGS, Donna. "Manual for farmers and professionals advising farmers"

[www.gov.mb.ca/homeec/family/cba06s01.html](http://www.gov.mb.ca/homeec/family/cba06s01.html)