

# Comprendre l'équilibre entre famille et entreprise et son impact sur les affaires...*particulièrement en agriculture*

Conférence internationale sur le transfert de ferme

7 août 2007

Ottawa (Ontario)

Présentation de John A. Anderson

Kingston (Ontario)

[janderson150@Cogeco.ca](mailto:janderson150@Cogeco.ca)

613-389-3746

Agri-Business and Farm Succession Services

# Générique :

- *Centre for Family Business* (KPMG)
  - Grant Walsh, directeur et cofondateur
  - Charles Armstrong, directeur et cofondateur
- Conseil canadien de la gestion d'entreprise agricole
  - « *Gestion de la ferme familiale transmise de génération en génération* »

Nous pouvons dire à coup sûr que...

*La majorité de nos entreprises agricoles clientes sont des entreprises familiales.*

Il est généralement reconnu :

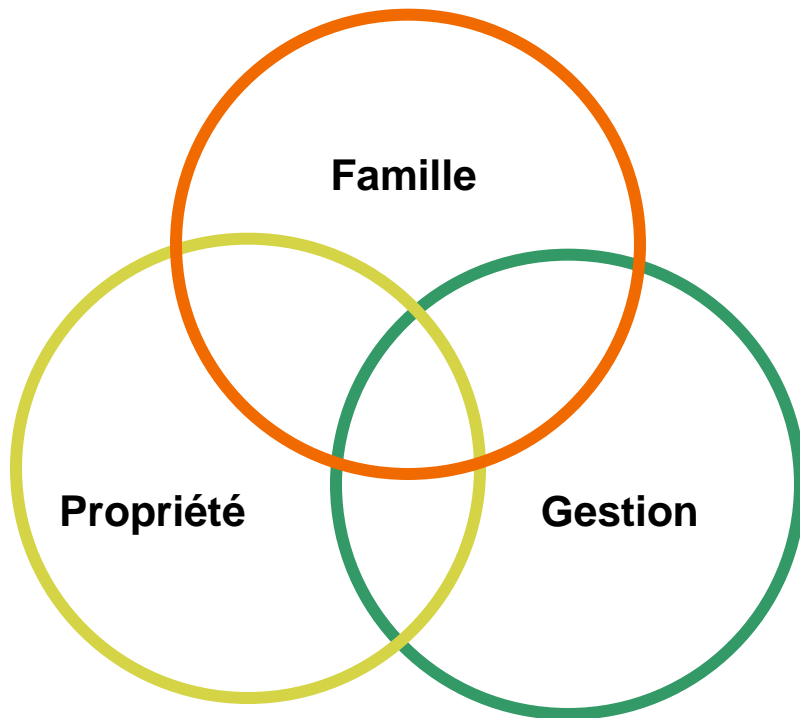
- qu'une entreprise familiale diffère d'une entreprise non familiale;
- que le volet « famille » aura un impact important sur la réussite de l'entreprise familiale;
- que s'engager à gérer efficacement le volet « famille » constitue une première étape essentielle de la gestion d'une ferme familiale multigénérationnelle.

# Cependant.....



*l'impact potentiel que le volet « famille » peut avoir sur les volets « gestion et propriété » de la ferme familiale est trop souvent sous-estimé, ignoré et mal géré.*

# Impact du volet « famille » sur l'entreprise



Le modèle des trois cercles est souvent utilisé pour illustrer l'impact et l'interaction du volet « famille » sur les volets « gestion et propriété » de l'entreprise familiale. Le modèle des trois cercles comprend *le cercle propriété*, le cercle *gestion* et le *cercle famille*.

# LE MODÈLE DES TROIS CERCLES

- Le cercle propriété
  - Ce cercle représente l'interaction et l'impact que les propriétaires exercent sur la famille et la gestion de la ferme.
- Le cercle gestion
  - Ce cercle représente l'interaction et l'impact que la gestion exerce sur la famille et la propriété de la ferme.
- Le cercle famille
  - Ce cercle représente l'interaction et l'impact que la famille exerce sur la gestion et la propriété de la ferme.

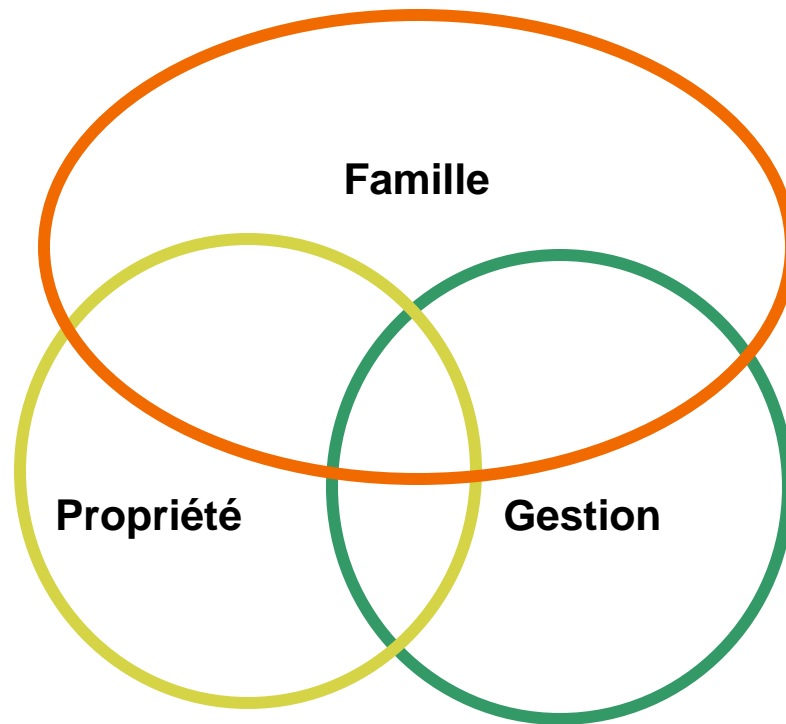
# Défis et occasions

- Les cercles propriété et gestion sont communs à toutes les entreprises.
- Le cercle famille est unique à l'entreprise familiale et est ce qui la différencie de l'entreprise non familiale.

# Défis et occasions

Dans bon nombre d'entreprises familiales, la famille s'infiltré dans la gestion et la propriété de l'entreprise ce qui en fait un élément important, sinon le principal élément de l'exploitation globale de la ferme familiale.

# Degré d'influence possible du volet « famille » sur la gestion et la propriété d'une entreprise familiale



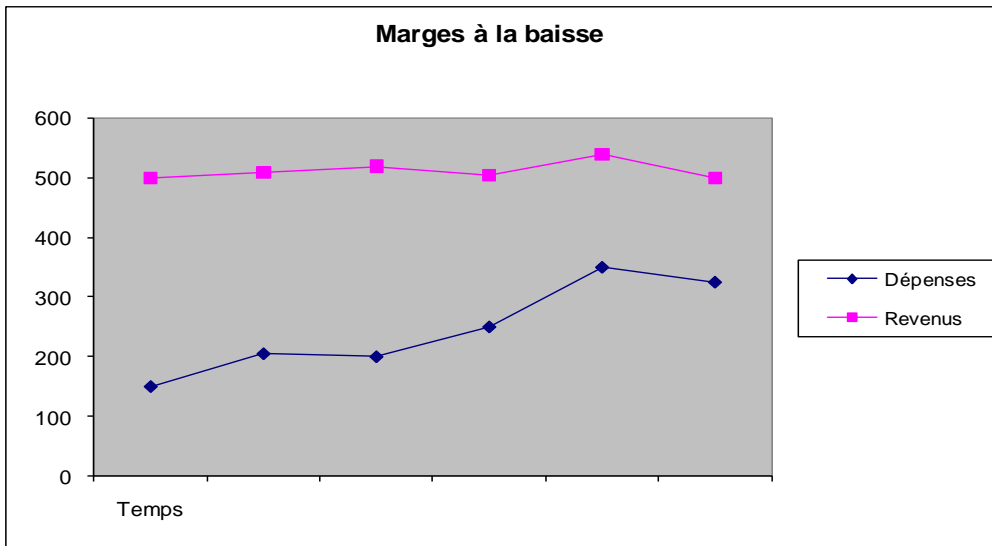
*Les cercles ne sont pas nécessairement équilibrés.*

*« Les problèmes les plus importants auxquels sont confrontées les entreprises familiales sont davantage liés à la famille qu'à l'entreprise. »*

*[traduction libre]*

Ward, J., *Perpetuating the Family Business*, (2004).

# Je crois que l'on peut également admettre que...



Réalités économiques...

de nombreuses entreprises agricoles voient leurs marges de profit diminuer et qu'elles doivent fournir des efforts et déployer des activités de gestion efficaces pour tenter de gérer cette érosion continue des profits.

# En raison de leur nature...



certaines entreprises agricoles pourraient bien être forcées de mettre fin à leurs activités actuelles. On les appelle souvent des « fermes en déclin ».

Il faut aussi déterminer les problèmes avec lesquels la propriété et la gestion actuelles ont le plus de difficulté...

# Les défis de l'entreprise familiale

Lorsque nous avons demandé aux propriétaires d'entreprise familiale *quels étaient les problèmes les plus importants et les plus difficiles pour eux*, ils ont répondu :

- 1 Résoudre les conflits entre les membres de la famille qui sont engagés dans l'entreprise
- 2 *Élaborer un plan de relève*
- 3 *Élaborer un plan d'entreprise stratégique*
- 4 Élaborer un plan de retraite et un plan successoral

Source : Mass Mutual Financial Group, Raymond Institute, Résultats d'enquête

**La planification d'entreprise, la planification de la relève et la planification financière sont souvent considérées comme un emploi du temps inefficace comparativement à un processus opérationnel nécessaire.**

# Vision, objectifs...planification



Les propriétaires  
d'entreprise familiale  
(particulièrement les  
fondateurs) peuvent  
éprouver de la difficulté à  
formuler et à partager leur  
vision de l'entreprise  
familiale ou leurs objectifs  
d'entreprise à long terme.

# Vision, objectifs...planification

Compatibilité :

On dit que....

la génération précédente  
*vivait pour travailler,*

tandis que la génération  
actuelle  
*travaille pour vivre.*



# Vision, objectifs...planification

Nécessité de :

- comprendre les divergences et les incompatibilités
- parvenir à un consensus concernant les objectifs « fondamentaux » et les attentes

Si ce n'est pas suffisant,  
le plus gros problème  
en est peut-être un ...

de communication ou...

de manque de communication efficace

*« Il semble étonnant de constater qu'à l'époque où des gens dévoilent volontiers des détails personnels au cours d'émissions nationales comme Oprah et Springer, la communication demeure un obstacle important à l'harmonie et à l'équilibre de nombreuses entreprises familiales... Peu importe la raison, le cliché des années 1960 « un manque de communication », est probablement le plus gros obstacle que doivent surmonter les entreprises familiales. »*

*[traduction libre]*

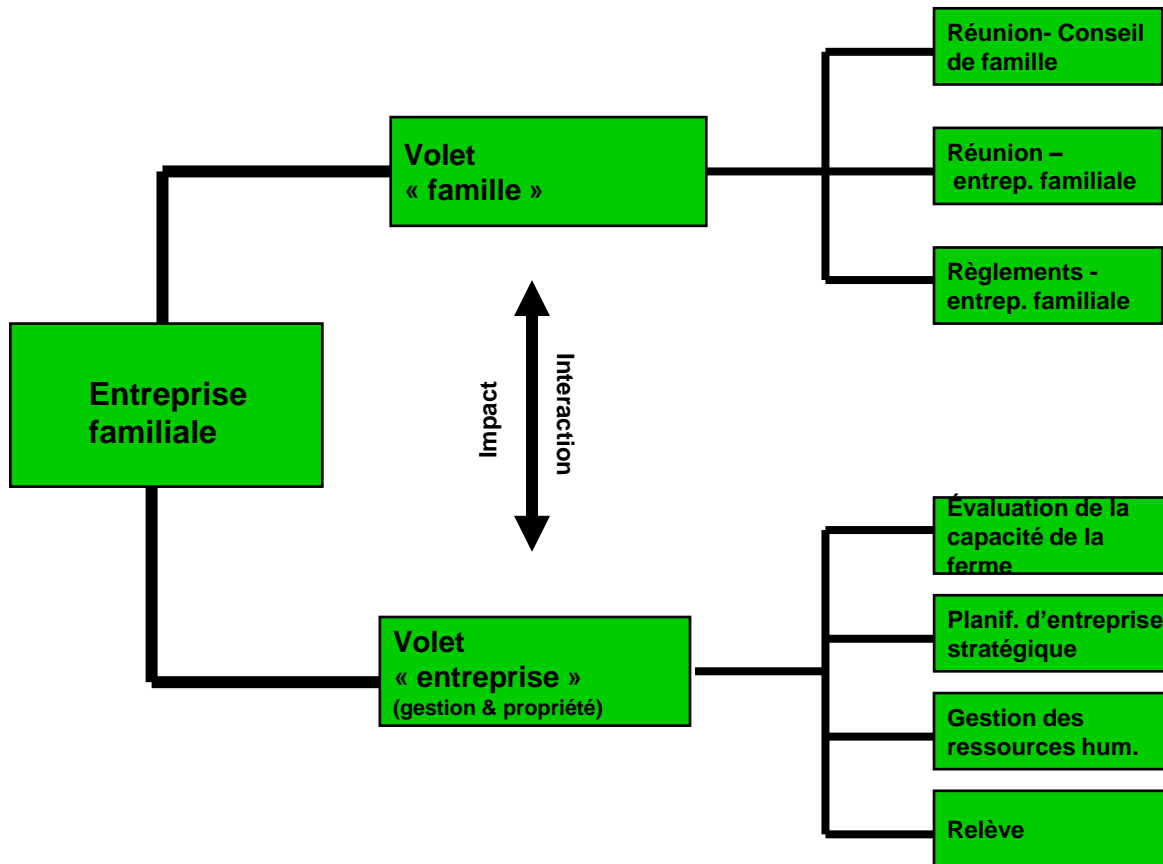
**Lynch, A., All in the Family Inc., (2001)**

Pour comprendre ces « obstacles »

Un modèle d'entreprise familiale...

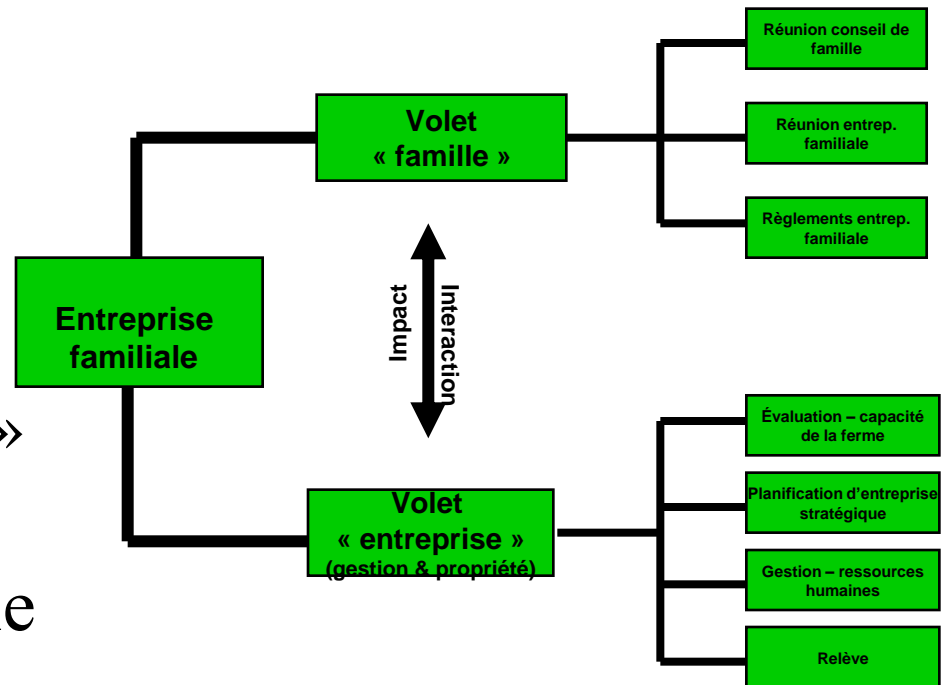
# Modèle d'entreprise familiale

Source : Centre for Family Business, KPMG

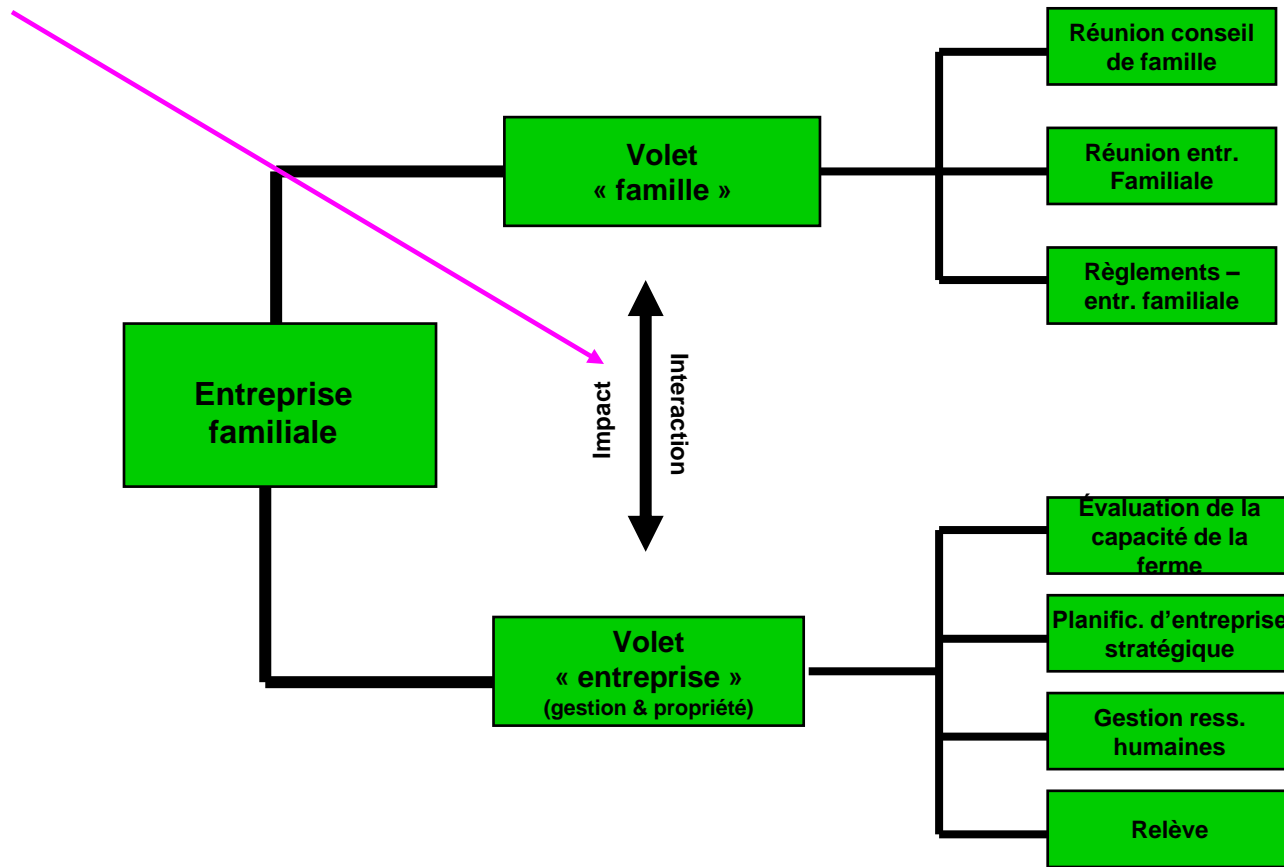


# À noter :

- Le volet « famille » se trouve au-dessus en raison de l'influence qu'il exerce sur l'entreprise.
- Le volet « entreprise » se trouve au-dessous parce qu'il constitue le soutien, le fondement.



# Le facteur important c'est .....



l'impact et l'interaction.

# Les problèmes et les solutions

À titre de conseiller en  
gestion des entreprises...

# À titre de conseiller, il faut ...

- *Comprendre :*

l'impact et  
l'interaction entre le  
volet « famille » et le  
volet « entreprise ».



À titre de conseiller, il faut  
comprendre que ...



la planification de la  
relève est une suite de  
petits pas...

# Défis et occasions

Reconnaître :

- L'influence du cercle familial
- L'économie des affaires
- Les difficultés du propriétaire concernant
  - la planification de la relève
  - la planification d'entreprise stratégique



# À titre de conseiller, il faut ...

comprendre que :

le propriétaire peut ne pas avoir partagé sa vision

– de l'entreprise familiale

- à court terme
- à long terme

le plus gros obstacle pourrait bien être un manque de communication

# À titre de conseiller, il faut ...

comprendre que :

- la vision et les attentes de la famille peuvent être irréalistes ou incompatibles;
- l'entreprise peut ne pas être en mesure d'appuyer les objectifs et la vision de la famille;
- la famille devra peut-être revoir ses priorités.

# À titre de conseiller, il faut ...

comprendre que :

- l'évaluation d'une entreprise agricole familiale peut s'avérer un exercice très émotionnel.

*Il n'existe probablement aucun autre secteur où le degré d'interaction entre les volets « famille » et « entreprise » ne pose autant de défis que celui du secteur agricole.*

# À titre de conseiller, il faut ...

## comprendre que :

le concept de « **gestion du volet famille** » est étranger à bon nombre de nos clients.

- Conseil de famille?
- Réunions de l'entreprise familiale?
- Règlements de l'entreprise familiale? Code de conduite?

# Et pourtant....

Le volet « famille » a un impact important sur la réussite de l'entreprise familiale et doit faire l'objet d'une gestion efficace.



# À titre de conseiller, il faut ...

comprendre que :

- l'entreprise familiale doit être déterminée à gérer son volet « famille ».

*L'incapacité de gérer efficacement le volet « famille », la réticence envers l'élaboration de plans et les fortes émotions liées au détachement de l'entreprise rendent difficile la planification de la relève.*

Bien qu'il n'existe pas de plan  
« taille unique »,

la planification de la relève  
comprend certaines étapes.

# Étape préliminaire :

## ouvrir les voies de la communication

- Définir les objectifs et évaluer les attentes
- Examiner la compatibilité
- Identifier la relève
- Déterminer les participants
- Songer à recourir à de l'aide extérieure
- Ne pas faire de suppositions

**1<sup>re</sup> étape:**

Collecter et analyser l'information

**2<sup>e</sup> étape :**

Déterminer des options

**3<sup>e</sup> étape :**

Prendre des décisions préliminaires

**4<sup>e</sup> étape :**

Concevoir, développer et revoir

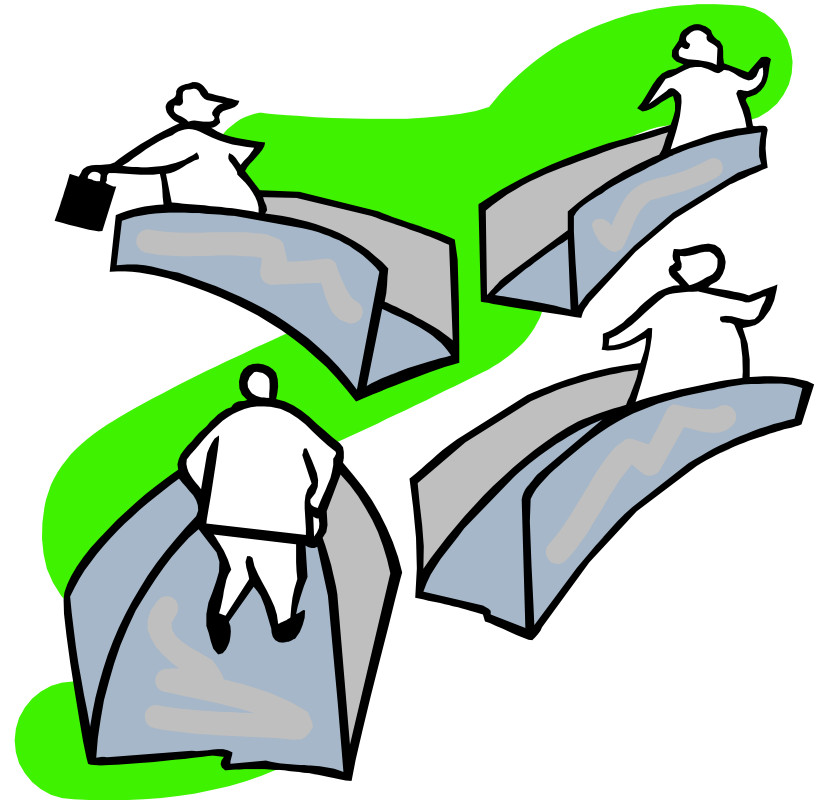
## **5<sup>e</sup> étape :**

Mettre en application et  
effectuer un suivi

# Démarche étape par étape de la planification de la relève

Elle aide à :

- organiser le processus
- examiner 4 points clés :
  - revenu
  - gestion
  - propriété
  - communication



# La première étape essentielle

Reconnaître :

- qu'une entreprise familiale diffère d'une entreprise non familiale;
- que le volet « famille » aura un impact considérable;
- la nécessité de s'engager à assurer une gestion efficace du volet « famille ».



# Le volet « famille »....



*...apporte son lot de défis de gestion uniques de même que son lot d'occasions uniques. La capacité de la ferme familiale multigénérationnelle à composer avec ces défis et occasions uniques jouera un rôle primordial dans sa réussite à court et à long terme.*