

Résultats de projet

GOVERNANCE DANS LES EXPLOITATIONS AGRICOLES

DESCRIPTION DU PROJET

Qu'est-ce que la gouvernance?

Il s'agit de « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. » (Charreaux, 1997)

Des recherches récentes ont montré que les choix stratégiques des producteurs agricoles sont influencés et encadrés par divers parties prenantes et mécanismes de gouvernance plus ou moins formels. Notre recherche s'intéresse au lien entre **gouvernance** et **croissance** au sein des PME agricoles. Nos résultats permettent aux entrepreneurs agricoles de se positionner dans un modèle évolutif adapté et de mieux intégrer la dynamique croissance et gouvernance au sein de leur entreprise. Les objectifs spécifiques du projet étaient :

- Identifier les mécanismes de gouvernance présents dans les grandes entreprises agricoles québécoises ;
- Comprendre la vision qu'ont les dirigeants de la gouvernance ;
- Développer un modèle d'évolution de la gouvernance qui permet de soutenir la croissance ;
- Identifier les facteurs de transition d'une phase de croissance à une autre.

COLLECTE DE DONNÉES

Trois collectes de données ont été effectuées entre janvier et mai 2021. Un entretien individuel semi-structuré a d'abord été effectué avec chaque dirigeant. Il a été suivi d'un questionnaire-web. Quelques semaines plus tard, un deuxième entretien semi-structuré a été mené. Un total de 18 entreprises a participé à la collecte de données (Figure 1).

Figure 1. Synthèse de la collecte de données

Phases	Échantillon	Collecte de données	Thématiques abordées
1	18	Entretien individuel	Schéma d'évolution de l'entreprise Mécanismes de gouvernance
2	15	Questionnaire	Indicateurs de la taille de l'entreprise par décennie Précision de certains mécanismes
3	17	Entretien individuel	Stratégies de croissance Perception de la gouvernance, de ses apports et de son évolution

DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

L'échantillon est composé de 18 entreprises agricoles de grande taille, ayant toutes plus d'un million de dollars de chiffre d'affaires annuel. Il contient une diversité de secteurs de production (Figure 2). Pour assurer l'anonymat des entreprises, elles sont représentées par des lettres allant de A à R.

Figure 2. Répartition de l'échantillon en fonction du secteur de production

Secteur de production principal	Nombre d'entreprises	Entreprises
Petits fruits (fraises, bleuets, canneberges)	4	E, G, H, K
Lait (vache et chèvre)	3	J, M, P
Pommes de terre	2	B, Q
Oeufs de consommation	2	C, F
Légumes	2	D, I
Grandes cultures	2	N, L
Volaille	2	O, R
Horticulture ornementale	1	A

Figure 3. Nombre d'entreprises de l'échantillon par strate de chiffre d'affaires

Intervalle de chiffre d'affaires	Nombre d'entreprises
1 - 5 millions	6
5 - 10 millions	4
10 - 15 millions	3
15 - 20 millions	2
+ de 20 millions	3

Figure 4. Structures de propriété des entreprises de l'échantillon

Type de structure de propriété	Nombre d'entreprises
Bigénérationnelle	7
Fratrie (2 ou 3)	4
Propriétaire unique	3
Bigénérationnelle élargie	3
Associés non-liés	1

La taille des entreprises de l'échantillon est également diversifiée. Le chiffre d'affaires varie entre 1 et 198 millions de dollars (Figure 3) et le nombre de salariés varie de 3 à 292. Diverses structures de propriété ont également été observées dans l'échantillon (Figure 4). Certaines entités détiennent plusieurs entreprises sous diverses formes légales essentiellement pour des raisons de fiscalité, de flexibilité ou encore afin d'avoir accès aux programmes de soutien des revenus. Dans tous les cas, l'ensemble des entreprises sont gérées avec les mêmes moyens de production et services administratifs, de paye, de comptabilité et de recrutement.

1. Identification des mécanismes de gouvernance

Des mécanismes de gouvernance ont été identifiés dans toutes les entreprises à l'étude (Figure 5). Certains mécanismes étaient présents dans toutes les entreprises (tels que la réalisation des états financiers et la confiance entre les associés) alors que d'autres n'ont été identifiés que dans 1 ou 2 entreprises (présence d'administrateurs externes, comité consultatif ou conseil de famille). Certains mécanismes sont identifiés de façon informelle suite à l'analyse des entretiens, telle que la confiance, alors que d'autres mécanismes sont identifiés directement par les participants, comme le plan d'affaires.

Figure 5. Identification des mécanismes de gouvernance



La **confiance et les valeurs communes** sont sans contredit les mécanismes fondateurs de la gouvernance des entreprises à l'étude. Le fait d'avoir confiance dans ses associés et autres parties prenantes et de partager les mêmes valeurs limitent pour plusieurs l'utilité de mettre en place d'autres mécanismes plus formels : « *J'ai toujours fait des calculs pour prouver la rentabilité potentielle des projets, mais je n'en avais pas de besoin, car mon frère avait totalement confiance en moi.* » (Entreprise N). L'autre mécanisme le plus utilisé, celui-ci très formel, correspond à la mise en place mais surtout l'**analyse des états financiers et du budget** de l'entreprise. Ce mécanisme permet au dirigeant de cadrer la prise de décision en fonction des résultats financiers passés et prévisionnels de l'exploitation.

Malgré la vision « disciplinaire » théorique accordée à certains des mécanismes, les producteurs demeurent unanimes sur l'apport habilitant des mécanismes. Les producteurs abordent ainsi les mécanismes comme étant issus d'une volonté interne de structurer davantage la prise de décision afin d'assurer une croissance pérenne de l'entreprise.

2. Stratégies de croissance

Les stratégies de croissance utilisées par les 18 entreprises de l'échantillon ont été compilées. Plusieurs entreprises utilisent plus d'une stratégie. La stratégie la plus utilisée est sans contredit la croissance organique horizontale, alors qu'aucune entreprise n'a réalisé d'acquisition non liée.

Figure 6. Matrice des stratégies de croissance

		Prise de risque →		
		Croissance organique	Coopération interentreprises	Acquisitions
Éloignement avec les ressources et les compétences d'origine ↓	Expansion horizontale	17	8	9
	Diversification verticale ou liée	15	10	3
	Diversification non liée	2	2	0

Les chiffres dans chaque case correspondent au nombre d'entreprises de l'échantillon qui ont mis en place ces stratégies.

3. Vision de la gouvernance

Les entrepreneurs agricoles interrogés ont une **vision plutôt cognitive** de la gouvernance, c'est à dire qu'ils considèrent que les mécanismes en place les aident à prendre de bonnes décisions de croissance (contrairement à une vision coercitive de la gouvernance qui envisagerait ces mécanismes uniquement comme une source de contrainte ou de contrôle). Plusieurs participants décrivent la gouvernance comme étant le gouvernail du bateau. Elle est souvent décrite comme étant ce qui permet à tous les actionnaires et employés d'avoir une ligne directrice : « *La gouvernance c'est de s'assurer que tout le monde fait son bout de chemin pour avoir un résultat au bout du compte* » (Entreprise H).

Les participants relèvent cependant quelques freins à la mise en place de la gouvernance :

- Le temps ;
- Le manque d'intérêts d'un ou plusieurs actionnaires ;
- La confusion entre la gestion et la gouvernance.

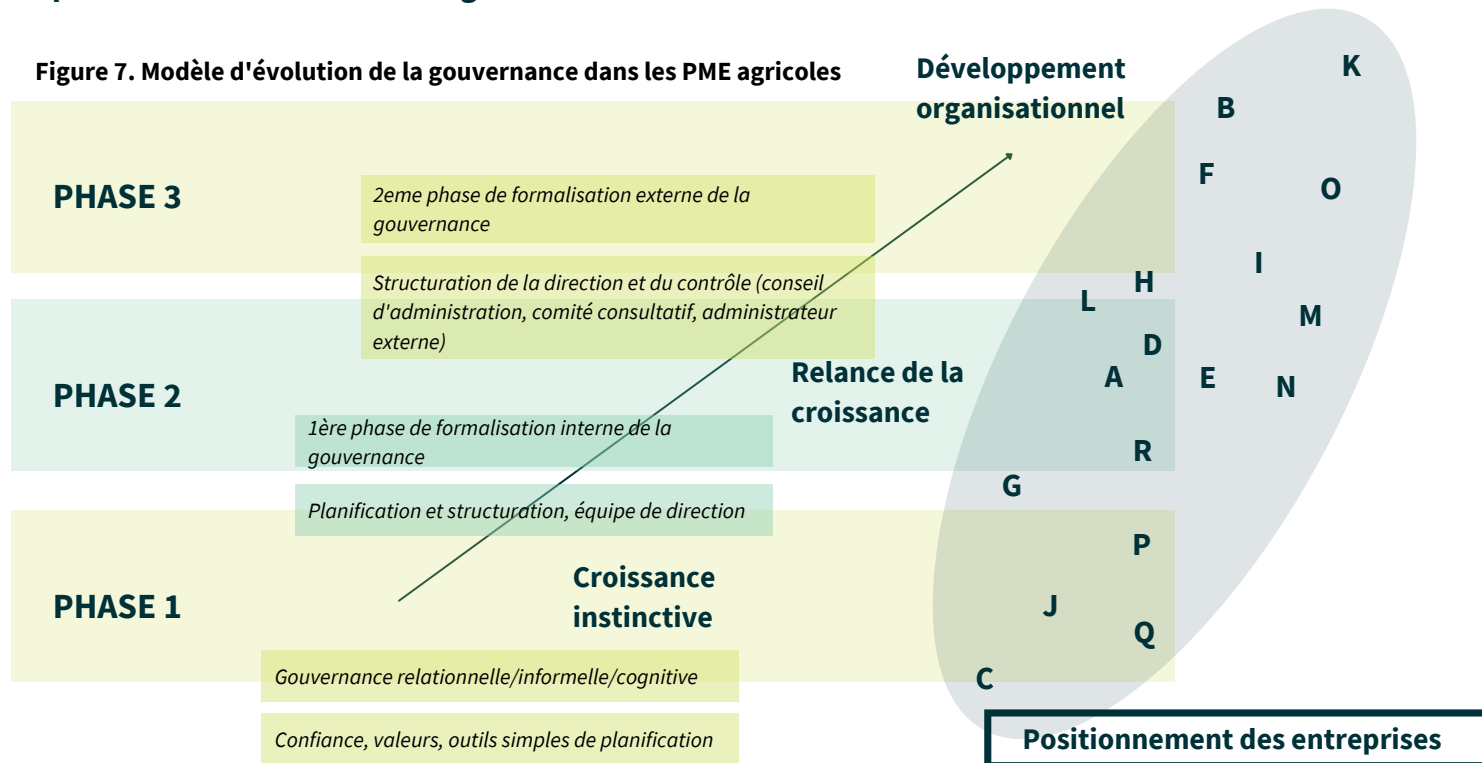
4. Modèle d'évolution de la gouvernance

L'analyse des résultats nous a permis de développer un modèle d'évolution de la gouvernance en trois phases (Figure 7). En effet, les différents mécanismes de gouvernance ne sont pas tous implémentés simultanément dans une entreprise, mais bien en fonction de ses étapes de développement.

Phase 1 - Croissance instinctive et gouvernance informelle

La première phase est caractérisée par une croissance instinctive, rarement planifiée ou du moins sans planification formelle : « *Ce ne serait pas vrai de dire que je n'ai pas de plan. Le plan est dans ma tête et je sais que ce n'est pas vraiment correct. Mais quand je décide de faire un agrandissement, je leur (aux associés) parle toujours. Comme ils me font confiance, ils me laissent faire seul.* » (Entreprise J). Quatre entreprises de l'échantillon se retrouvent dans cette phase, mais toutes les entreprises de l'échantillon ont évolué dans cette phase.

Dans cette phase, l'objectif est de dégager les ressources nécessaires pour saisir les opportunités qui se présentent, sans réelle planification du développement. La gouvernance est présente mais essentiellement *via* des mécanismes informels et « simples » ne demandant pas d'expertise externe. Fait à noter que les entreprises qui ont dépassé cette première phase reconnaissent toutefois que ce n'était pas le modèle de développement organisationnel idéal. Le manque de gouvernance est perçu par la suite comme une lacune. Les producteurs interrogés expliquent que la mise en place d'une gouvernance davantage formelle de façon plus précoce aurait pu être bénéfique au développement de leur entreprise : « *Dans mon cas, la gouvernance est devenue une obligation à la suite de la croissance. J'aurais dû faire à l'inverse, mais on n'avait pas les moyens de structurer une gouvernance forte avant. Et puis là, on met en place cette gouvernance et on s'aperçoit que c'est une lacune dans notre entreprise.* » (Entreprise G). **La croissance apparaît donc comme un préalable à une première formalisation de la gouvernance.**



Phase 2 - Formalisation interne de la gouvernance et croissance planifiée

C'est la phase dans laquelle se retrouve la majorité (10) des entreprises de l'étude (A, D, E, G, H, I, L, M, N, R). Pour continuer la croissance et mettre en place des stratégies plus offensives et parfois risquées (telles que la diversification verticale ou encore la mise en place de partenariats), les entrepreneurs agricoles formalisent leur prise de décisions stratégiques. Dans cette phase, ils vont déléguer des tâches à du personnel clef et mettre en place une équipe de direction. Les producteurs utiliseront ainsi davantage d'outils de planification tels que le plan stratégique : « *Le plan stratégique a été fait en 2009. Avant, je rencontrais mon père et je lui disais, par exemple, dans l'usine nous avons besoin de telles choses et on achetait des machines années après années et on investissait. Si ça débordait, ce n'était pas si grave que cela. Maintenant, on gère cela plus serré et l'entreprise est plus grosse.* » (Entreprise E). **À partir de ce moment, la gouvernance devient un précurseur à la croissance puisque sans cette formalisation de la gouvernance, la croissance aurait été freinée.**

Phase 3 - Formalisation externe de la gouvernance et développement organisationnel

La troisième phase semble avoir été atteinte par 4 entreprises de l'échantillon (B, F, K, O). À cette étape, les entreprises ont déjà mis en place des mécanismes de gouvernance qui leur permettent de planifier en amont leur croissance. La majorité des revenus à ce moment ne sont plus issus de la production agricole, mais des activités en amont ou en aval, les stratégies de croissance sont variées aussi bien en termes de diversification que d'alliances stratégiques et de fusion/acquisition. Ces entrepreneurs n'hésitent pas à payer des consultants externes pour réaliser des études de marchés, ont une structure organisationnelle complexe et ont délégué la presque totalité des décisions opérationnelles voir stratégiques via la création d'un poste de direction générale. Les mécanismes mis en place nécessitent l'intervention d'externes, que ce soit pour l'animation d'un conseil de famille, la constitution d'un comité consultatif ou encore l'intégration d'un administrateur externe dans le conseil d'administration. **À ce stade, la mise en place de mécanismes de gouvernance encore plus formels et structurés est un préalable au développement organisationnel.**

5. Facteurs de transition

Alors que l'ouverture du capital de l'entreprise à des investisseurs externes est normalement reconnue comme la principale motivation à la formalisation de la gouvernance dans les petites et moyennes entreprises, les résultats de ce projet ont permis d'identifier plusieurs éléments pouvant expliquer les transitions entre les phases présentées ci-haut.

- **Poursuivre la croissance ou maintenir la taille actuelle :** Pour plusieurs entreprises, c'est la volonté de saisir des opportunités qui a motivé la formalisation de la gouvernance. À titre d'exemple, pour l'entreprise N, la proposition d'un projet de diversification a incité à mobiliser des experts externes, à faire un plan d'affaires, etc. La rétention des employés pour les entreprises saisonnières, souvent maraîchères, est un défi pour être en mesure d'effectuer une croissance durable. Ainsi les entreprises maraîchères de l'échantillon vont développer des stratégies de diversification afin de pouvoir offrir des emplois à temps plein à leurs employés.
- **Arrivée d'une personne ressource :** La formalisation de la gouvernance est souvent initiée par l'arrivée d'un employé clé (directeur financier/ RH) ou d'un consultant externe. Ces personnes ressources ne sont pas forcément engagées avec le mandat d'effectuer cette formalisation, mais bien pour appuyer l'entrepreneur dans la gestion courante. Cependant, ce seront bien souvent eux qui proposeront aux producteurs de mettre en place différents mécanismes visant à encadrer la prise de décision.
- **Nouvelle génération ou manque de relève :** Le dernier élément favorisant la transition entre les phases est le souhait d'intégrer une nouvelle génération ou encore le manque de relève. Pour les entreprises H, L, M et P, l'arrivée de la 2e génération dans l'entreprise force la mise en place de la convention des actionnaires. Pour l'entreprise I et J, c'est l'arrivée de la 3e génération qui force la tenue plus fréquente des rencontres du conseil d'administration.

CONCLUSION

La gouvernance des PME demeure insuffisamment étudiée. Une meilleure compréhension de son évolution, des mécanismes mis en place et de leur influence dans la prise de décision stratégique s'avère nécessaire afin de permettre un accompagnement adapté à leur développement. La recherche présentée et plus spécifiquement votre participation à cette recherche ont permis de proposer un modèle d'évolution de la gouvernance-croissance en 3 phases et de soulever les éléments provocateurs de passage d'une phase à une autre.

Ainsi, la croissance semble être inséparable de la formalisation. Bien que les exploitations puissent demeurer durant plusieurs générations dans une première phase de croissance instinctive et de gouvernance relationnelle, la formalisation de la gouvernance s'impose afin de pouvoir accéder aux phases subséquentes. Alors que tous les dirigeants sont conscients de la nécessité de cette formalisation pour poursuivre leur croissance, tous ne souhaitent pas franchir ce cap nécessitant une volonté de scinder, bien que parfois de façon très minime, le contrôle et la propriété de leur entreprise.

Nous souhaitons donc vous remercier encore une fois du temps que vous avez investi dans ce projet de recherche. Ce fût un réel plaisir de faire votre connaissance!

Merci!

