

15<sup>èmes</sup> Journées de Recherche en Sciences Sociales (JRSS) – 9 et 10 Décembre 2021 - Toulouse

# Gouvernance dans les exploitations agricoles : précurseur ou conséquence de la croissance ?

F. Lepage <sup>1</sup> C. Tarillon <sup>2</sup> J. Sauvé <sup>1</sup> J. Greene <sup>1</sup>

(1) Département d'économie agroalimentaire et des sciences de la consommation,

Université Laval, [fanny.lepage@eac.ulaval.ca](mailto:fanny.lepage@eac.ulaval.ca)

(2) Univ. Grenoble Alpes, Grenoble INP, CERAG

[caroline.tarillon@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:caroline.tarillon@univ-grenoble-alpes.fr)

Financement : Chaire de recherche en gouvernance des sociétés

# Introduction

## ❑ Complexification et accroissement taille des entreprises agricoles

- ✓ Importants enjeux d'accès aux ressources mais également aux connaissances et compétences nécessaires à leur pérennité et leur développement

## ❑ Gouvernance comme catalyseur pour assurer le développement des exploitations agricoles

- ✓ Mise en place d'une orientation stratégique mieux définie, accès au financement facilité, amélioration de la qualité des décisions que ce soit via la réduction des conflits d'intérêt ou l'accroissement des compétences et connaissances des dirigeants (Karoui et Fadil 2018).

## ❑ Quelle relation croissance/gouvernance

- ✓ Objectif : préciser le processus d'évolution de la gouvernance dans des entreprises privées.
- ✓ Hypothèse que les entrepreneurs agricoles ont d'autres motivations qui les incitent à faire évoluer la structure de gouvernance de leur entreprise.

# 1- Lien entre gouvernance et croissance dans les PME

# Gouvernance et PME

## ❑ Littérature sur la gouvernance des PME a fortement évolué depuis 20 ans

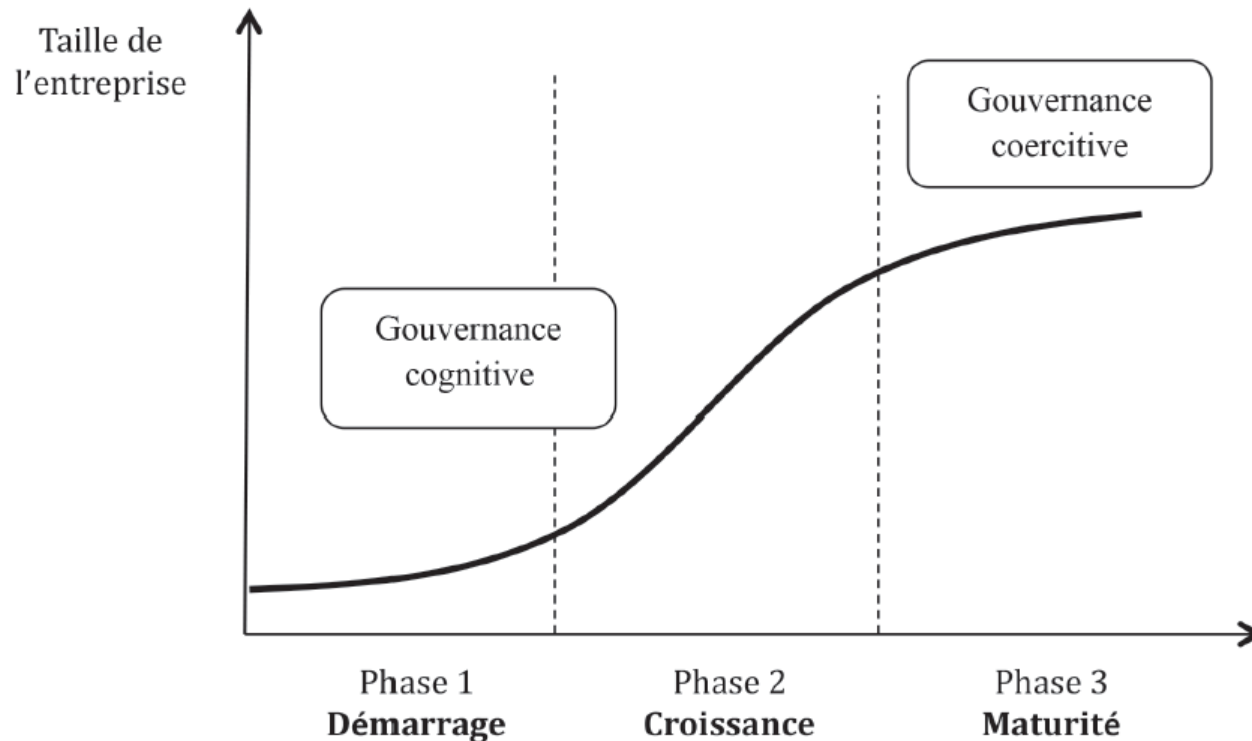
- ✓ la proposition de définitions de la gouvernance adaptées à leur contexte,
- ✓ la considération de mécanismes spécifiques
- ✓ le rôle central du dirigeant dans l'analyse de la gouvernance en PME (Pigé 2002)
  - L'influence du dirigeant dans le choix des mécanismes (Chabaud et Degeorge 2015).
  - Le pouvoir contraignant de certains de ces mécanismes en seraient ainsi réduits (Karoui et Ben Hafaïdh Dridi 2012).

## ❑ Définition de la gouvernance

- ✓ « 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)
- ✓ Mécanismes peuvent ainsi avoir un rôle de contrôle mais également un rôle dit cognitif, d'apport de compétences et de ressources.

# Modèles théoriques d'évolution de la gouvernance

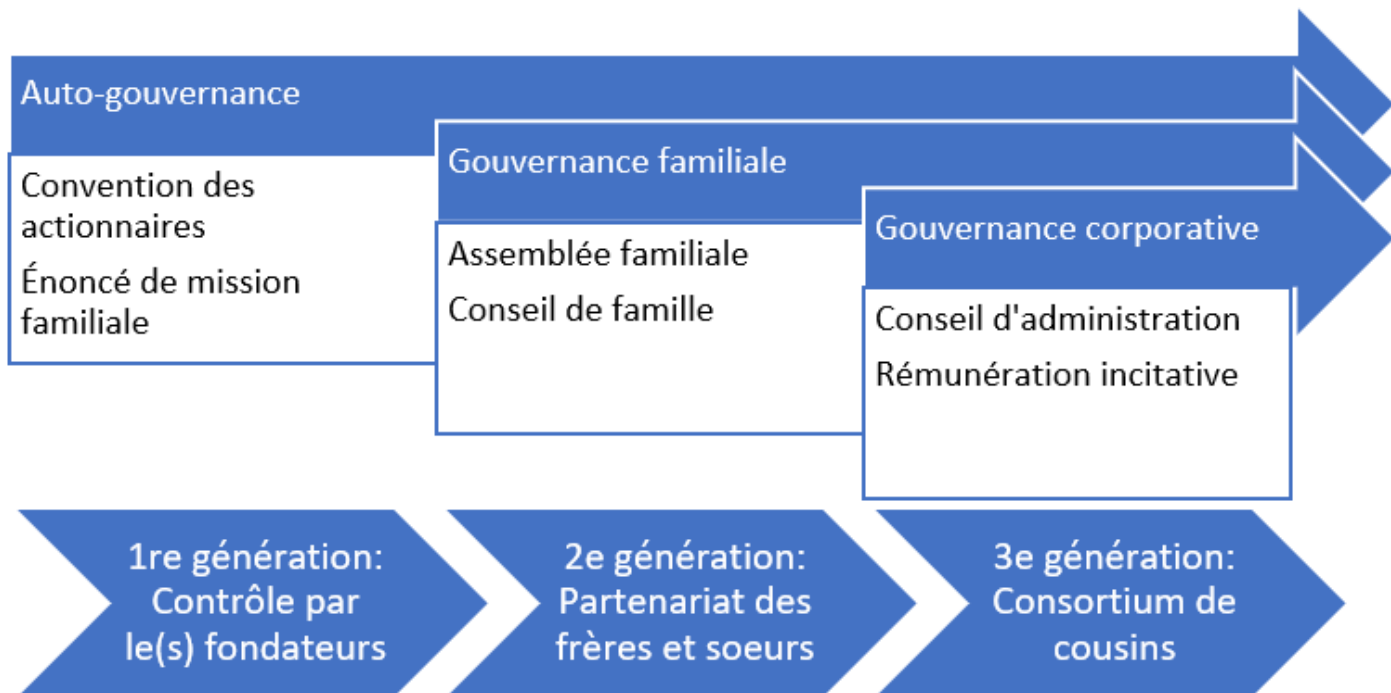
**Figure 2. Cycle de vie et type de gouvernance d'une startup**



Source : Wirtz 2011 et Tarillon 2015

# Modèles théoriques d'évolution de la gouvernance

**Figure 5. Évolution de la gouvernance d'une entreprise familiale**



Source : Adapté de van Aaken et al. (2017)

# Quelques constats

1. 5 modèles qui mettent en évidence un lien fort entre croissance et gouvernance au sein des PME
  - Diffèrent sur la forme (phases mises en évidence, facteurs explicatifs des changements, types de gouvernance)
2. Ces travaux restent flous quant au fonctionnement concret de ce lien mais également quant au sens de la relation entre ces deux réalités.
3. La plupart ont été élaborés grâce à des données issues de PME au capital déjà ouvert à des investisseurs externes ou du moins ayant la volonté d'ouvrir leur capital.
  - Exploitations agricoles sont caractérisées par un capital fermé et principalement détenu par les exploitants.

## 2- Démarche méthodologique



# Collecte et analyse de données

- Démarche méthodologique exploratoire a été opérationnalisée.
- Exploitations agricoles québécoises dont les revenus bruts annuels moyens des trois dernières années étaient supérieurs à 1 million de dollars canadiens
- Le recrutement de ces entreprises : l'élaboration d'une base de données via à un repérage dans les journaux spécialisés.

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

## FERME EXEMPLE

**Secteurs de production**  
Production ...

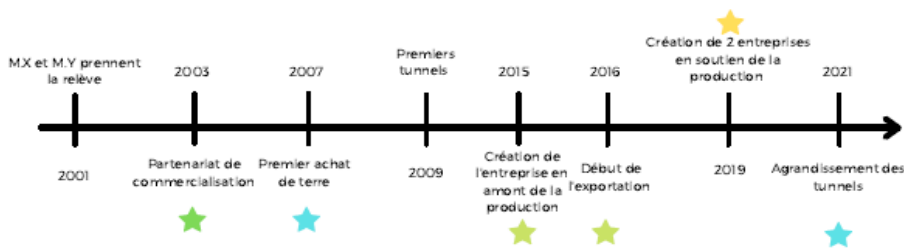
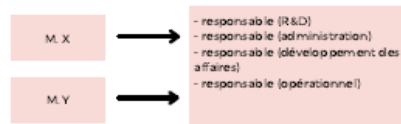
**Chiffre d'affaire**  
X M\$

**Nombre d'employés**  
Été : XXX employés  
Hiver : XXX employés

### Profil de l'équipe dirigeante

L'entreprise est détenue par M. X et M. Y. M. X est en charge de ... et M. Y. s'occupe principalement de ... M. X a un diplôme de ... alors que M. Y. a un diplôme de ...

### Structure organisationnelle



### STRATÉGIES DE CROISSANCE SUR VOTRE ENTREPRISE

**Croissance organique :**  
achat de terres et agrandissements

**Diversification verticale :**  
création d'entreprise en amont

**Expansion horizontale :**  
diversification de la production

### Matrice des stratégies de croissance

		Prise de risque →		
		Croissance organique	Coopération interentreprises	Acquisitions
Éloignement avec les ressources et les compétences d'origine ↓	Expansion horizontale			
	Diversification verticale ou liée			
	Diversification non liée			

Source : Thévenard-Puthod & Picard (2015). Adapté de Patune (1997) et Mayrhofer (2000)

**Croissance organique :** l'entreprise se développe à l'aide de ressources & compétences qu'elle détient ou qu'elle se procure sur le marché

**Coopération interentreprises :** collaboration entre au moins deux entreprises dans le but de mener un projet stratégique

**Acquisition (ou fusion) :** achat d'une entreprise déjà en fonctionnement

## MAIS ENCORE...

LA GOUVERNANCE A UNE INFLUENCE SUR LA PRISE DE DÉCISION DES ENTREPRISES

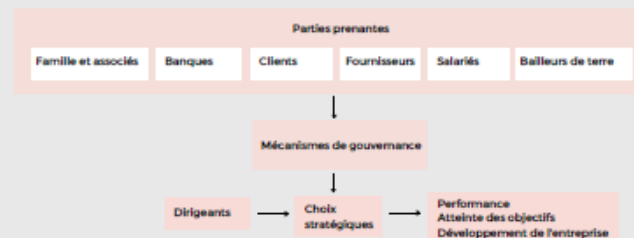
### QU'EST-CE-QUE LA GOUVERNANCE?

« L'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, mécanismes qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace d'arbitrage » (Charreaux, 1997)

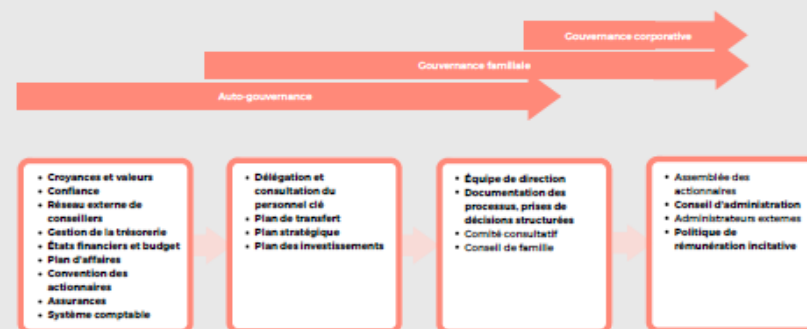
### AUTREMENT DIT...

« Si la gestion consiste à diriger une entreprise, la gouvernance consiste à veiller à ce qu'elle soit bien gérée. Toutes les entreprises ont besoin aussi bien de gouvernance que de gestion » (Tricker, 1984)

### Schéma de l'influence de la gouvernance sur la prise de décision



### Évolution de la PME, de sa gouvernance et des mécanismes de gouvernance



Source : Adapté de Brouard et Di Vito (2008), IPC (2019) et van Aaken et al. (2007)

Mécanismes qui pourraient être intéressants pour votre entreprise :

1. Comité consultatif
2. Mise à jour du plan de transfert

# Description de l'échantillon

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
Œufs de consommation	2	C, F
Légumes	2	D, I
Grandes cultures	2	N, L
Volaille	2	O, R
Horticulture ornementale	1	A

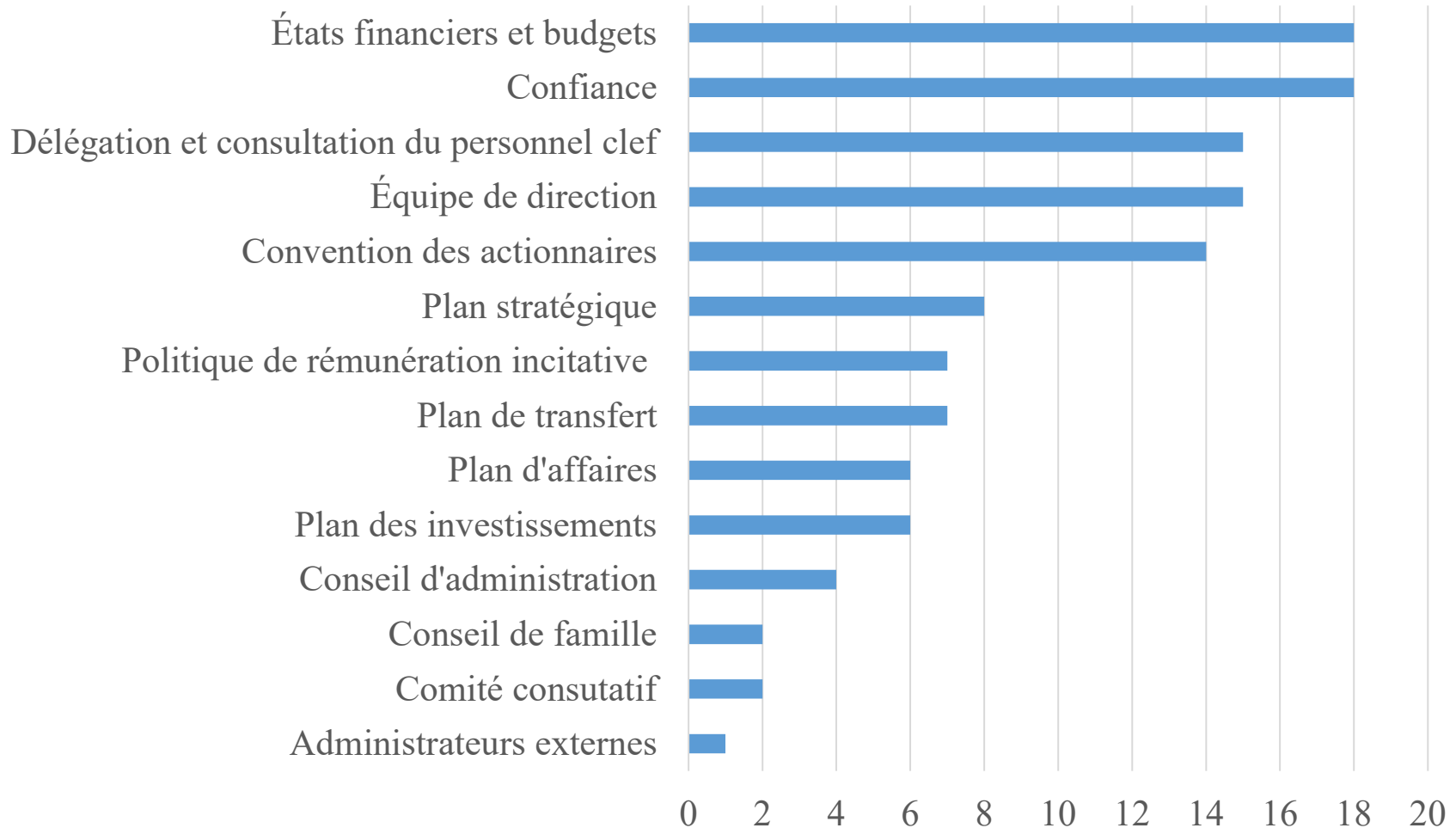
Intervalle de chiffre d'affaires (\$)	Nombre d'entreprises
1 – 5 millions	6
5 – 10 millions	4
10 – 15 millions	3
15 – 20 millions	2
Plus de 20 millions	3

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

Intervalle de nombre d'employés (permanents et saisonniers)	Nombre d'entreprises
1-10	3
10-50	6
50-100	3
100-200	4
Plus de 200	2

## 4- Résultats

# De nombreux mécanismes dans toutes les exploitations



# Quelques constats...

- Parmi les plus présents, des mécanismes qui peuvent être contraignants : budgets et validation des états financiers, conventions d'actionnaires.
- Producteurs unanimes sur l'apport habilitant des mécanismes
- Mise en place volontaire visant la structuration des prises de décision
- Mécanismes les plus cités dans la littérature (CA, CC, CF) sont les moins utilisés
- Perception négative CA et intérêt pour le CC
- Mécanismes de gouvernance loin d'être tous implémentés simultanément, ils se construisent petit à petit en fonction des étapes de développement et des besoins de l'entreprise

# Modèle d'évolution de la dyade croissance et gouvernance dans les PME agricoles

P1. Croissance instinctive, rarement planifiée ou du moins sans planification formelle

Phase 3

3ème phase de formalisation

P1. Stratégies d'expansion horizontale via une croissance organique financée par endettement, peu risquées

P1. *« 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).

K

O

M

P1. Gouvernance est présente mais essentiellement via des mécanismes « simples » ne demandant pas d'expertise externe

la gouvernance

Planification et structuration, équipe de direction

Phase 1

Croissance instinctive

Gouvernance relationnelle/informelle/cognitive

Confiance, valeur, outils simples de planification

P1. Le manque de gouvernance est perçu comme une lacune.

P1. *« 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. »*

P2. Pour continuer leur croissance, et se doter de stratégies plus risquées (la diversification verticale/ la mise en place de partenariats) formalisation de la prise de décision stratégique.

P2. Distinction entre la prise de décision stratégique et opérationnelle : délégation des tâches à du personnel clé, mise en place d'une équipe de direction

P2. « Le plan stratégique a été fait en 2009. C'est moi qui faisais le plan stratégique et je faisais le suivi en même temps. 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)

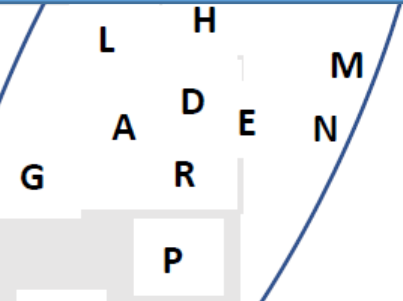
Structuration de la direction et du contrôle (Equipe de direction, conseil d'administration, conseil de famille)

## Phase 2

1<sup>ère</sup> formalisation interne de la gouvernance

Planification et structuration, équipe de direction

Relance de la croissance



P2. L'importance d'arrêter de gérer l'urgence et l'opérationnel pour être capable de bien planifier la croissance : outils de planification

P2. La gouvernance devient ainsi un réel précurseur à la croissance.

Positionnement des entreprises



P3. Croissance = développement organisationnel. Bcp activités amont/aval, stratégies de croissance variées (diversification, AS et F/A)

P3. Structure organisationnelle complexe, délégation complète des décisions opérationnelles même stratégiques (DG)

ayade c  
a  
agricoles

### Phase 3

*2<sup>ème</sup> phase de formalisation externe de la gouvernance*

*Structuration de la direction et du contrôle (Équipe de direction, conseil d'administration, conseil de famille)*

P3. Une séparation du contrôle et de la propriété s'opère !

*Planification et structuration, équipe*

### Phase 1

*Gouvernance relationnelle/informelle*

Développement organisationnel

Positionnement des entreprises

P3. « Dans notre entreprise, la gouvernance est constituée de mécanismes que les propriétaires vont mettre en place pour s'assurer que leurs intérêts soient respectés, que les actifs soient performants, qu'on atteigne la vision espérée. » (Entreprise K)

Mécanismes nécessitent l'intervention d'externes, que ce soit pour l'animation d'un CF, la constitution d'un CC ou l'intégration d'un administrateur externe au CA.

# Facteurs de transition

- Littérature : l'ouverture du capital à des investisseurs externes sur laquelle se fonde la plupart des modèles d'évolution de la gouvernance.
- Nos résultats font émerger 3 facteurs de transition :

## 1. Souhait de poursuivre la croissance ou du moins maintenir la taille actuelle

*« La raison première de ce développement était pour sécuriser la main d'œuvre. J'avais des bons employés et je ne voulais pas les perdre. J'avais 250 employés durant 2 mois et après je ne voulais pas les laisser partir. »* Entreprise D.

## 2. Arrivée d'une personne ressource

*« Je savais que les choses devaient changer, mais je ne savais pas comment. J'ai embauché un consultant qui m'a fait réaliser que nous faisait tout à très court terme, nous étions dans l'opération, sans vision. Nous avons fini pas l'engagé comme DG. »* (Entreprise B).

## 3. Intégration d'une nouvelle génération ou le manque de relève.

*« Le but premier est d'instaurer une gouvernance qui va être efficace et surtout qui va perdurer après la succession. Toute la structure de prise de décision doit être plus définie, car avant Monsieur occupait un très large rôle et il était impliqué dans les décisions autant opérationnelles que stratégiques. Le désir dans les prochaines années est de séparer un peu ces rôles-là et de trouver un plan de relève qui comprend chacun des aspects. »* (Entreprise K).

# Conclusion

# Conclusion

## ❑ Principaux résultats

- ✓ Arlotto et al. (2011), la croissance semble être inséparable de la formalisation.
  - ✓ Vrai mais les exploitations peuvent demeurer durant plusieurs générations dans une première phase de croissance instinctive et de gouvernance relationnelle, la formalisation de la gouvernance, d'abord interne puis externe, 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 sont pas prêts à franchir ce cap nécessitant une volonté de scinder, bien que parfois de façon très minime, le contrôle et la propriété de leur entreprise.
- ✓ Facteurs de transition autre que l'ouverture du capital (Tremblay 2021)

## ❑ Limites

- ✓ Ajout d'une composante déterminante, l'influence de la perception du dirigeant (Tarillon 2017)
- ✓ Chiffrer l'impact de la gouvernance sur la croissance et la performance