

# Info-Transfert

*Bulletin sur l'établissement et le transfert de ferme*

**Il faut préférer ce qui est impossible mais vraisemblable à ce qui est possible, mais incroyable ...**

Aristote

## Sommaire :

L'expérience de L'IEAM: un organisme de la région de Mirabel qui se distingue par son approche pour faciliter l'établissement en agriculture.

La motivation de la relève, comment faire pour l'alimenter, tout en respectant le rythme de transmission des pouvoirs et des responsabilités du cédant?

## Dans ce numéro :

- |  |   |
|--|---|
| L'IEAM de Mirabel: un projet qui donne des fruits !                      | 1 |
| L'IEAM de Mirabel: un projet qui donne des fruits !                      | 2 |
| La motivation de la relève: mieux la comprendre pour mieux l'encourager. | 3 |
| La motivation de la relève: mieux la comprendre pour mieux l'encourager. | 4 |

Avec le support financier de

**Agriculture, Pêcheries  
et Alimentation**

**Québec**



## Motiver pour démarrer !

Tout le monde sait que, même si la situation n'est pas parfaite, la problématique de la relève agricole ne réside pas dans le nombre de jeunes qui sont intéressés par la profession d'agriculteur. Une fois les barrières financières franchies, ce qui est généralement plus aisé dans les transferts familiaux graduels, il devient important que la relève conserve sa motivation. Dans sa conférence présentée au colloque de l'Entrepreneur gestionnaire, Brigitte Paré nous a entretenu de la transmission des pouvoirs (difficile équilibre entre le désir de délégation par le cédant et le besoin de responsabilité de la relève). Nous vous présentons une étude sur la motivation et les besoins de la relève qui reprend en d'autres mots le discours de Mme Paré.

Pour la relève non familiale, les difficultés d'intégration à l'agriculture sont aussi importantes. Des aides, pas seulement finan-

cières, lui sont offertes : l'incubateur d'entreprises de Mirabel est un exemple d'aide qui mérite que l'on s'y arrête. Des forces de cet incubateur : l'«intégration» de l'incubateur au centre de formation, le maillage avec les différents acteurs locaux et régionaux et la proximité des marchés pour des produits spécialisés. Une «faiblesse» : le manque de moyens de l'incubateur pour accompagner la relève au-delà de trois ans. Or, on sait que ce sont les 7 premières années de vie de l'entreprise qui sont déterminantes !

Le recensement de la relève agricole, réalisé par le MAPAQ, bat son plein. Faut pas lâcher ! Un portrait précis et exact de la relève est le meilleur outil dont

pourra disposer la politique jeunesse, la recherche et le milieu agricole en général. Toute l'équipe Traget Laval vous souhaite de joyeuses fêtes et vous donne rendez-vous en 2007.

Bonne lecture



## L'incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel : un projet qui donne des fruits !

Dans un contexte où la relève hors-cadre familial et les productions plus marginales sont très médiatisées, il existe au Québec un exemple de soutien au lancement d'entreprises agricoles très dynamiques et qui pourrait être source d'inspiration pour d'autres régions : l'Incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel (IEAM)

L'incubateur naît en 1998, sous l'égide du Centre de formation agricole de Mirabel, dont une grande partie de la clientèle provient du milieu non agricole. Premier constat : le réseautage initial des étudiants est bien différent de celui provenant directement du milieu. Il existe bien au Centre un cours intitulé « Lancement d'une entreprise », mais rien n'est en place pour assurer la suite de l'accompagnement des jeunes dans leurs projets de démarrage. Un

comité de travail se met donc en branle pour développer une structure de services pour les jeunes entrepreneurs agricoles, afin de leur fournir les moyens de concrétiser leurs projets d'installation.

### Des services en constante évolution

Si la structure de l'Incubateur a évolué avec le temps, notamment en fonction des demandes des « incubés », actuellement il leur offre plusieurs services : consultation et encadrement en matière technique, de la gestion ou du financement. On y propose également l'analyse du plan d'affaire et de la mise en marché, le parrainage avec des producteurs agricoles d'expérience, un réseau de contact avec des fournisseurs de biens, de services et de conseils, un centre de documentation, l'accès à un bureau, téléphone, ainsi qu'à d'autres facilités administratives. **L'Incubateur, c'est toutefois sur-**

Suite page 2

## L'incubateur d'entreprises agroalimentaires de Mirabel... (suite)

tout la possibilité d'occuper un espace de terrain, de serre ou de bâtisse afin de pouvoir démarrer une production et faire les tests nécessaires. Depuis cette année, on y a ajouté les services d'un conseiller technique. Également, on a le projet de mettre sur pied un programme de mentorat avec le CLD de la région. Les infrastructures sont financées par différents programmes et partenaires locaux, et on réussit bon an mal an à mobiliser les fonds nécessaires à l'embauche d'une personne ressource l'équivalent de 2 jours semaine, 10 mois par année.

### Des atouts à ne pas négliger...

Parmi les facteurs de réussite de l'Incubateur, on note la **position géographique** avantageuse de la région de Mirabel : situés tout près de Montréal, les incubés bénéficient ainsi d'un grand bassin de clients potentiels (restaurants, paniers biologiques). Également, **l'appui du Centre de formation** est vital pour la survie de la structure. Chaque année, c'est l'équivalent de 30 000\$ de frais qui ne sont pas payés directement par l'Incubateur, mais bien par l'ensemble du centre, tel que les frais de déneigement, prêt de machinerie, local, téléphone etc...C'est toutefois du « donnant-donnant », puisque la proximité des services de l'incubateur est drôlement intéressante pour la clientèle étudiante et participe au dynamisme de l'endroit. Certains travaux d'infrastructure peuvent à ce titre être intégrés dans le cadre de la formation pratique des différents programmes d'études. La **volonté et l'intérêt des différents acteurs régionaux**, sensibles aux projets des jeunes, sont également primordiaux dans le maintien de ce service (MAPAQ, CLD, Emploi-Qc, CÉGEP Lionel-Groulx etc). Enfin, la **création et l'entretien d'un bon réseau** pour les « incubés » à travers la participation à des corvées de travail, la formation d'un comité d'achats de groupe ainsi qu'aux diverses activités de l'incubateur permettent aux participants de mieux se connaître et même de créer des liens d'affaires entre eux. Dans un cadre où la clientèle provient presque exclusivement du milieu non-agricole, c'est un atout majeur pour les finissants de l'école.

### Et les résultats ?

Depuis 1998, environ 25 « incubés » ont participé aux diverses activités de l'Incubateur. De ceux-ci sont nées trois entreprises qui fonctionnent toujours (1 en distribution et 2 en production). Les autres ont démarré des entreprises qui, pour la plupart, ont dû cesser leurs activités après 2 ou 3 ans, faute de moyens pour continuer. Néanmoins, toutes

ces personnes qui ne provenaient pas du milieu agroalimentaire sont demeurés dans le secteur et continuent d'y contribuer d'une autre façon.

### Toujours des défis à relever!

Selon la coordonnatrice de l'incubateur, « la prochaine étape à réaliser est de mettre sur pied un accompagnement des incubés qui pourrait se poursuivre au-delà de la troisième année d'existence de l'entreprise ». En effet, c'est souvent à ce stade que les choses se corsent : notamment en matière de financement. Comme les incubés ne proviennent pas du milieu agricole, les productions qu'ils choisissent pour s'établir ne sont pas les productions dites conventionnelles : les démarrages comportent donc une grande partie de recherche et développement pour un produit. La première année, la production est souvent réalisée à petit volume. Son originalité lui permet de trouver facilement preneurs dans les marchés publics ou dans d'autres canaux de distribution. Toutefois, les années subséquentes sont celles où on grossit l'entreprise, non seulement pour arriver à en vivre mais également pour répondre à la demande. La difficulté à gérer la croissance de l'entreprise, jumelée aux risques financiers associés au démarrage de cultures souvent très particulières, rendent le montage financier fragile. L'aide des CLD ne suffit souvent plus, et les incubés ont de la difficulté à se qualifier pour les différents programmes (ex : prime à l'établissement, programme Option pour les familles agricoles etc.). C'est donc souvent à ce stade que les entreprises démarrées ferment leurs portes, les incubés ayant atteint les limites financières et épuisé les ressources personnelles et familiales sur lesquelles ils comptaient. Actuellement, l'incubateur n'a pas les ressources pour les accompagner dans cette période. Des démarches sont en cours pour palier à ces difficultés et possiblement créer un accompagnement sur une plus longue durée.

Malgré tout, l'Incubateur de Mirabel demeure un bel exemple de dynamisme régional d'établissement en agriculture. Son approche originale et sa capacité à se redéfinir au fil du temps rendent l'expérience d'autant plus pertinente et inspirante. L'arrimage avec un établissement de formation agricole, une certaine cohésion du milieu régional pour appuyer ses actions et des intervenants impliqués semblent être gage de certaines pistes de réflexion, peut-être pour d'autres régions?

### Éléments favorables à l'IEAM:

- Intégration avec un centre de formation agricole;
- Cohésion des organismes régionaux autour du projet;
- Création d'un réseau solide entre les incubés;
- Position géographique favorable (proximité des marchés).

« la prochaine étape à réaliser est de mettre sur pied un accompagnement des incubés qui pourrait se poursuivre au-delà de la troisième année d'existence de l'entreprise »

Monique Paquette



La difficulté à gérer la croissance de l'entreprise, jumelée aux risques financiers associés au démarrage de cultures souvent très particulières, rendent le montage financier fragile. Le défi: passer le cap des trois premières années...

### Référence:

Entrevue réalisée par Laurence Morin-Rivet avec Mme Monique Paquette, coordonnatrice de l'IEAM, le 31 octobre 2006.

## La motivation de la relève: mieux la comprendre pour mieux l'encourager ?

Les questions d'efficacité au travail, de performance des entreprises agricoles et du succès d'un transfert de ferme sont des sujets qui reviennent souvent dans l'actualité. Les fermes, comme beaucoup d'autres types d'entreprises, sont souvent transmises à la relève selon un processus d'intégration graduelle aux activités de gestion et de production. Durant cette période de coexploitation, il peut s'avérer difficile pour le cédant de doser la part de responsabilités à transmettre ainsi que le rythme auquel le faire. Pourtant, le transfert du pouvoir et des responsabilités est un aspect à ne pas sous-estimer dans la transmission, car il peut être à la source de bien des insatisfactions, que ce soit du côté du cédant ou du côté de la relève. Tel que le mentionnait Brigitte Paré dans une récente conférence au Colloque de l'Entrepreneur Gestionnaire : « certains transferts de ferme ne se concrétisent pas parce que la relève a quitté l'entreprise, faute de n'avoir pas suffisamment de responsabilités ». Même pour des producteurs qui veulent transmettre leur entreprise, la délégation des responsabilités n'est pas une étape facile. Comment alors permettre à la relève de garder sa motivation dans son apprentissage, tout en respectant le rythme de délégation du cédant?

Dans ce contexte, le fait de bien comprendre le **profil motivationnel de la relève** pourrait contribuer à encourager la motivation au travail. En connaissant mieux les besoins de sa relève, le cédant peut met-

tre en place un environnement de travail adéquat pour qu'elle soit davantage satisfaite de son apport sur l'entreprise et de l'évolution de son apprentissage sur celle-ci.

### La motivation et les besoins de la relève

Il existe beaucoup de théories sur les profils motivationnels, sur les besoins susceptibles de motiver le comportement d'un individu. McClelland distingue trois types de besoins principaux : le besoin d'affiliation, le besoin de pouvoir et le besoin d'accomplissement. *La motivation d'un individu varie en fonction de la satisfaction de ces différents besoins.* Le besoin de pouvoir se traduit entre autres par un désir d'influencer les autres, d'avoir un ascendant sur eux, une certaine compétitivité et une combativité au travail. Le besoin d'affiliation peut se traduire par la recherche de relations interpersonnelles positives, le fait d'apprécier la coopération, de vouloir éviter les conflits et les critiques, d'accorder beaucoup d'importance à son réseau. L'aspect social est le principal agent de motivation. Le besoin d'accomplissement fait référence au désir, pour une tâche en particulier, de faire mieux, plus rapidement et plus efficacement.

### Le besoin d'accomplissement: comment le reconnaître?

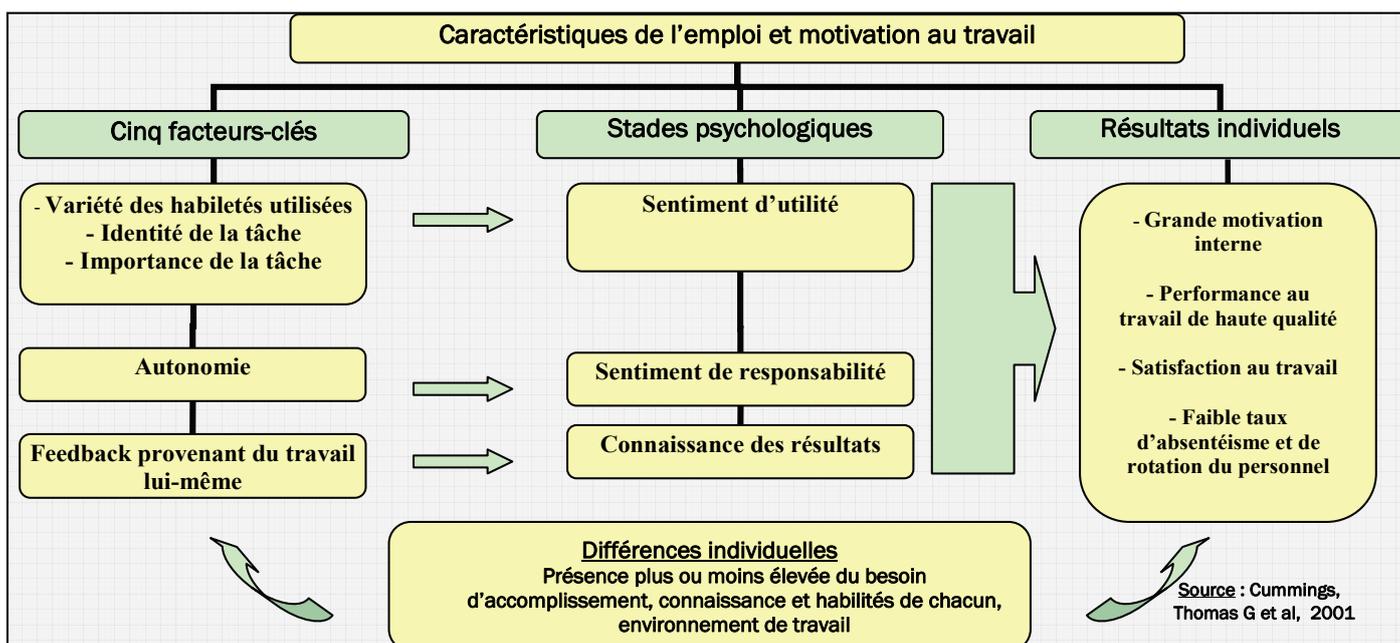
Une étude a récemment été menée à la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval. Elle portait sur les caractéristiques des individus qui ont un fort besoin d'accomplissement et comment leur performance était reliée à leur motivation. Elle nous a semblé intéressante dans la mesure où la relève qui s'installe

*Un transfert des pouvoirs et responsabilités trop long ou mal orienté peut être à la source de bien des insatisfactions.*



**Motivation** : l'ensemble des énergies qui sous-tendent l'orientation, l'intensité et la persistance des efforts qu'un individu consacre à son travail. (Shermerhorn, 2002).

*En connaissant mieux les besoins de sa relève, le cédant peut mettre en place un environnement de travail adéquat pour qu'elle soit plus satisfaite de son apport à l'entreprise et de l'évolution de son apprentissage.*



# TRAGET LAVAL

## Comité éditorial

Raymond Levallois  
Diane Parent  
Jean Philippe Perrier  
Laurence Morin Rivet

## TRAGET Laval

Faculté des sciences de l'agriculture  
et de l'alimentation  
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,  
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4  
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395  
Télécopie : (418) 656-7821  
Messagerie : [traget@traget.ulaval.ca](mailto:traget@traget.ulaval.ca)

**Info-Transfert est un bulletin d'information sur le transfert de ferme et l'établissement en agriculture. Il est publié par le groupe de recherche TRAGET Laval de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). La mission de TRAGET Laval est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture.**

Toute reproduction des articles avec mention est encouragée.

Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement afin d'alléger le texte.

---

**RETROUVEZ-NOUS SUR LE WEB**  
**[HTTP://WWW.TRAGET.ULAVAL.CA/](http://www.traget.ulaval.ca/)**

---

## La motivation de la relève: mieux la comprendre pour mieux l'encourager ? (suite)

a souvent un grand besoin de se réaliser et peut avoir beaucoup de projets en tête. La difficulté réside dans la combinaison et l'entretien de ce potentiel, tout en y conjuguant l'apprentissage des réalités du métier. Les caractéristiques des personnes ayant un fort besoin d'accomplissement sont les suivantes :

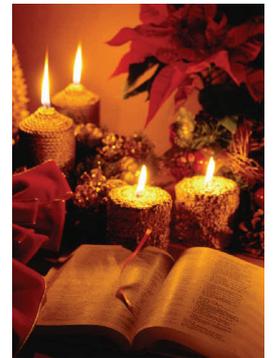
- Elles sont généralement des personnes très performantes, qui ont une influence sur le développement et la croissance d'une organisation;
- Elles apprécient davantage les responsabilités, les objectifs stimulants et une rétroaction importante. Se donnent elles-mêmes des standards de haut niveau, indépendamment des standards externes;
- Elles présentent une meilleure performance et progression dans une tâche complexe qu'une personne d'un autre profil motivationnel;
- Elles possèdent un meilleur apprentissage lorsqu'une attention est portée aux aspects de performance, la rétroaction leur permet de savoir si elles font mieux, ou moins bien que les autres personnes de leur entourage;
- Elles préfèrent les situations où elles ont un rôle à jouer, où leur succès dépend d'elles (responsabilisation);
- Elles sont moins portées sur les relations interpersonnelles;
- Elles sont davantage stimulées par l'exécution de tâches ayant un certain niveau de difficulté. Si le niveau est trop faible, la tâche ne représente pas un défi stimulant;
- Elles perdent de l'intérêt lors de l'accomplissement d'activités considérées comme non reliées directement à leur responsabilité;

En fait, leur principale motivation est de mieux faire une tâche. Cela implique une forte capacité à innover, qui permet de faire les choses plus rapidement et plus efficacement. Les personnes au fort besoin d'accomplissement cherchent donc toujours à aller plus loin. De plus, l'autonomie est très importante dans la satisfaction au travail : si on planifie trop le travail pour elles en leur rappelant toujours quoi faire, leur performance diminuera.

Bien comprendre le profil motivationnel de la relève ou d'un employé permet d'ajuster la variété des habiletés utilisées dans les tâches qu'on lui assigne, de juger l'importance de la tâche qui le motivera, du degré d'autonomie qu'il peut avoir de besoin ainsi que l'importance de donner un feedback sur le travail accompli. Ainsi, lorsqu'on se questionne sur la façon de faciliter le transfert et sur la manière rendre la période de coexploitation plus enrichissante pour le cédant et la relève, peut-être serait-il pertinent de réfléchir ensemble aux différents besoins non satisfaits qui se reflètent dans l'expression de certaines frustrations?

---

*Leur principale motivation est de mieux faire une tâche. Cela implique une forte capacité à innover, qui permet de faire les choses plus rapidement et plus efficacement.*



### Référence:

Duguay et al, 2005. *Étude exploratoire sur l'importance des caractéristiques des tâches attribuées aux personnes ayant un fort besoin d'accomplissement dans le but de maximiser leur performance au travail*, Document de travail 2005-028, FSA, Université Laval, 30 pages. Disponible à l'adresse suivante:  
[http://rd.fsa.ulaval.ca/ctr\\_doc/default.asp](http://rd.fsa.ulaval.ca/ctr_doc/default.asp)