

FORMATION ET TRANSMISSION D'ENTREPRISE

Décembre 2010

Une expérimentation en Pays de la Loire



Editorial p.1

Trois projets aux caractéristiques différenciées p.1

Le public cible : bien l'identifier pour vendre la formation p.2

Comment communiquer pour mobiliser p.3

Les enseignements de cette expérimentation p.3

Les facteurs de réussite identifiés p.4

Les leviers à la mobilisation p.4

La valeur ajoutée du travail en partenariat p.4

Editorial

Le comité VIVEA des Pays de la Loire a conduit une expérimentation en 2009 sur l'accompagnement des exploitants dans la réflexion sur leur projet d'entreprise pour les dix années précédant leur retraite. La transmission est pour nous un enjeu majeur. La formation doit être développée sur cette thématique de façon à favoriser l'installation et à contribuer au maintien des exploitations, des actifs et du tissu agricole. Cette orientation s'inscrit également dans le plan stratégique triennal 2010-2012 de VIVEA.

La réalisation de diagnostics en Sarthe et en Maine-et-Loire, sur les modalités d'accompagnement de la transmission, a permis de faire deux constats. Peu de dispositifs de formation sont proposés aux agriculteurs et de nombreux acteurs interviennent auprès d'eux. Le comité régional VIVEA a alors souhaité impulser et soutenir des actions innovantes en direction des publics concernés par la transmission.

Nous avons lancé un appel à intentions pour initier des formations intégrées dans un dispositif global d'accompagnement réalisé par plusieurs partenaires.

Trois projets se sont concrétisés. Ils ont fait l'objet d'un accompagnement de VIVEA spécifique à chacun mais également commun aux trois. Ces temps d'échanges entre porteurs de projets ont permis de réfléchir sur les pratiques pour le développement de l'offre de formation et de capitaliser les résultats de ces expériences.

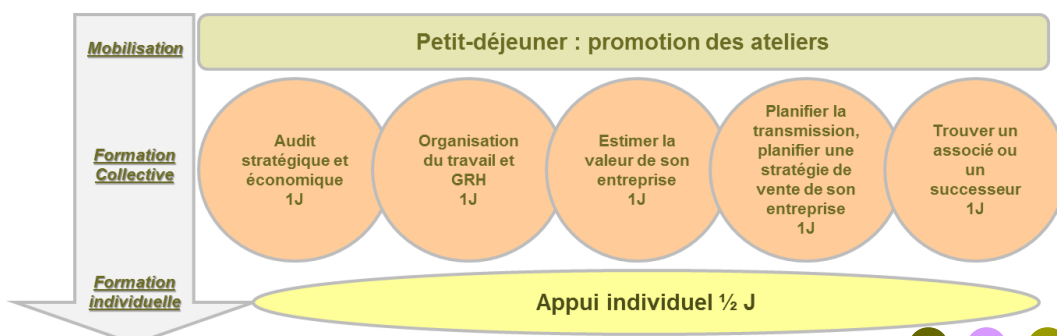
Les comités VIVEA de la région Pays de la Loire souhaitent que les enseignements tirés de cette expérimentation permettent de développer l'accompagnement par la formation de la transmission des exploitations et des entreprises.

Denis PINEAU,
Président du comité régional VIVEA
Pays de la Loire

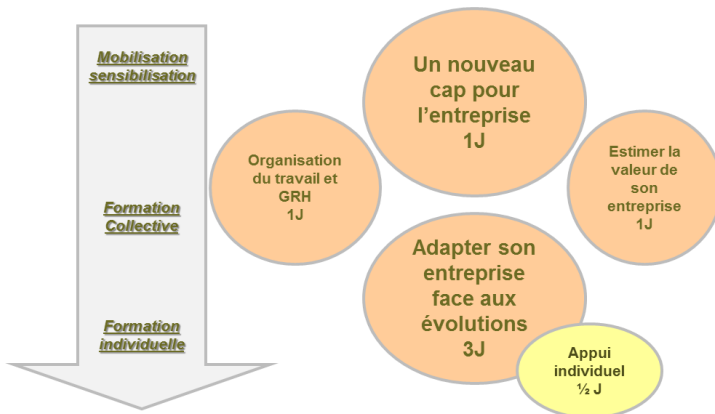
Trois projets aux caractéristiques différenciées

Dispositif de formation n°1 : un parcours individualisé spécifique à la filière du végétal spécialisé

Le Centre National de Promotion Horticole, le Comité Départemental de Développement Légumier et l'ADASEA du Maine-et-Loire, ont travaillé ensemble à la construction un dispositif de formation destiné à des horticulteurs et maraîchers. Les spécificités des filières du végétal rendent pertinente la logique de parcours individualisé. Cela a conduit les trois partenaires à mettre en œuvre un dispositif proposant des temps de formation collective et d'accompagnement individuel. Pour mobiliser les publics, des petit-déjeuner ont été organisés. Ces temps conviviaux en début de matinée, moment où les chefs d'entreprise peuvent se libérer plus facilement, ont permis de présenter le dispositif de formation et d'engager la discussion sur leurs besoins d'accompagnement. Les préinscriptions ont été prises pour les cinq ateliers proposés à la carte.



Dispositif de formation n°2 : une porte d'entrée suivie de modules à la carte

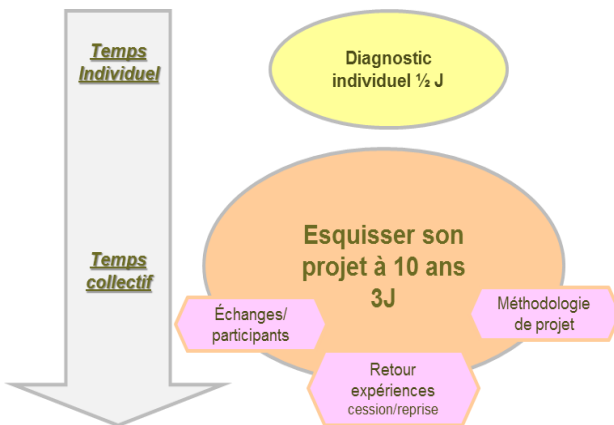


La Chambre d'agriculture 49, la FDSEA, les JA et l'AFGA (centre de gestion) ont élaboré un dispositif qui débute par une formation d'une journée « Un nouveau cap pour l'entreprise ».

La mobilisation du public d'agriculteurs s'est appuyée sur les réseaux des quatre partenaires et sur le message suivant « *Après 15 à 20 ans d'activité, les projets s'envisagent différemment. Il est nécessaire d'anticiper certaines questions. Nous proposons une journée d'étude et de positionnement pour soupeser les enjeux pour votre entreprise sur les quatre thèmes : patrimoine, retraite, travail, stratégie* ». Cette première journée généraliste est suivie

de journées thématiques permettant d'aller plus loin dans la réflexion et répondant à la demande des participants. Une formation sur la stratégie d'entreprise comprenant un temps d'appui individualisé est également proposée.

Dispositif de formation n°3 : des méthodes pédagogiques centrées sur le projet des personnes

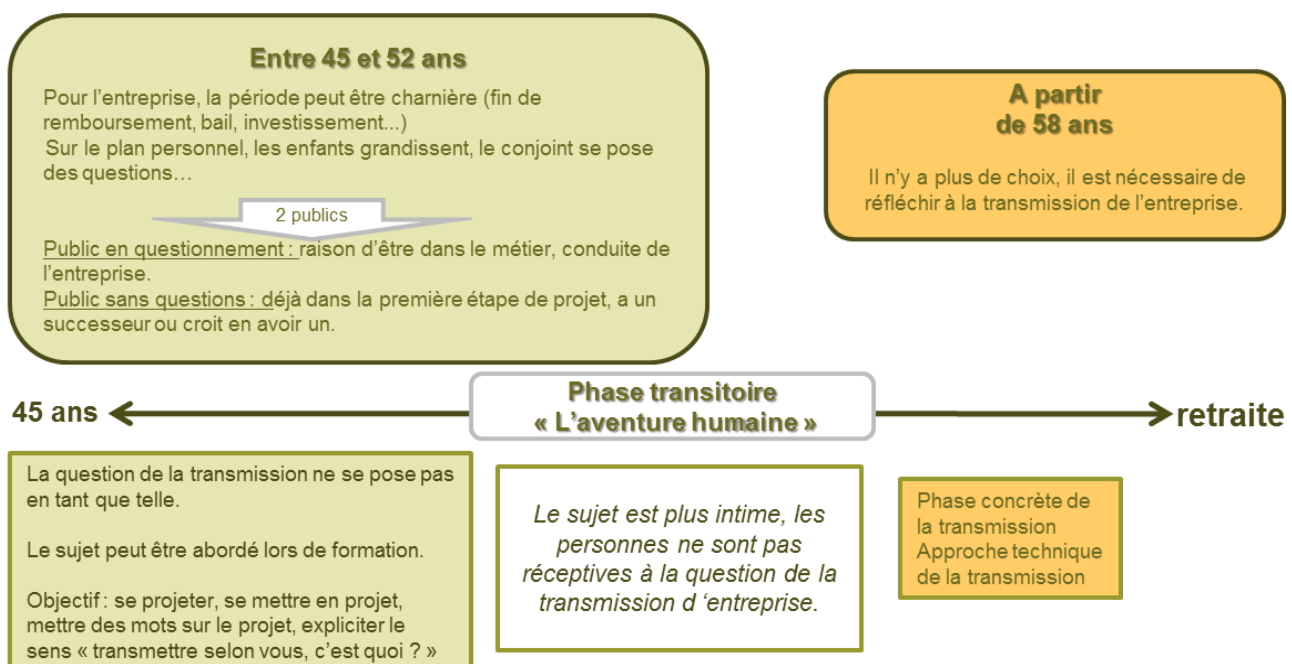


L'AFOCG (centre de gestion), le GABBAjou, la FDCIVAM 49 et Vivre au Pays ont construit en partenariat une formation axée sur une réflexion portant sur le projet d'entreprise et le projet des personnes.

Les apports méthodologiques, les temps d'échanges entre participants, les témoignages, ainsi qu'un diagnostic préalable de leur entreprise, ont permis aux participants d'esquisser leur projet à 10 ans. Des témoignages de candidats à l'installation ont permis de découvrir et comprendre concrètement les attentes de ces nouveaux porteurs de projet.

Le public cible : bien l'identifier pour vendre la formation

Comment vendre la formation ? Cette question s'est posée pour les trois projets dès leur construction. Un premier élément de réponse : la connaissance de la cible. François MAROIS, ADASEA 49 et de Gilles LEVY, intervenant à la CCI 49 ont apporté leur éclairage.



Une histoire commune au sein des sociétés :

Les personnes installées en société se posent plus de questions. Dans les structures familiales, la question de l'installation d'un enfant se pose souvent lorsque les parents ont entre 45 et 52 ans. Selon la place dans la société, les associés n'ont pas les mêmes préoccupations.

Celui qui quitte la société :

- Centré sur la famille
- Se préoccupe ou non de la suite
- Ne souhaite pas partir

Celui ou ceux qui reste(nt) :

- Centré sur la famille
- Prend un associé par défaut
- S'interroge
- Recherche le même que celui qui part
- N'a pas prévu le départ d'un associé
- Acteur d'une vraie société ou d'une société transitoire vers une entreprise individuelle
- Cherche mais ne trouve pas

Comment communiquer pour mobiliser ?

La mobilisation des personnes sur cette thématique de la transmission est difficile car ce sont des questions très personnelles voire confidentielles. Les cédants pensent aux regards extérieurs (voisins, parents, banquier...) et associent l'idée de retraite à la thématique de la transmission.

Deux points d'entrée à privilégier pour capter les cédants :

L'entreprise : une personne de 50 ans peut avoir une stratégie de développement de son exploitation tout en ayant une idée sous-jacente de transmission. Il s'agit d'aider les cédants à se projeter dans l'avenir.

Le projet de vie après la transmission : le cédant peut avoir un projet personnel financier qui n'est pas en accord avec l'investissement que pourra faire un repreneur. Cependant la vraie valeur de l'entreprise est celle correspondant à l'investissement que pourra réaliser le repreneur.

« Remettez du bois dans la chaudière plutôt que moucher la bougie »

Quelques principes à retenir pour communiquer :

- Eviter d'aborder la question de la transmission de façon frontale mais instiller plutôt l'information, « l'idée est de se réunir autour d'un sujet et d'en avoir un autre en sous marin. On ne parle pas de transmission mais on traite de la transmission ».
- Les opérations collectives portent plutôt sur les aspects techniques et les opérations individuelles sur les aspects humains.
- Utiliser un vocabulaire adapté :

Vocabulaire à privilégier	Les mots à éviter
<ul style="list-style-type: none"> ■ Projet, ■ Avenir (filière, entreprise, marché), ■ Stratégie, ■ Valeur de l'entreprise : patrimoine, économique, financier, ■ Dynamiser ou redynamiser, ■ Projet de vie, ■ Epanouissement, conditions de travail, ■ Transmission des savoir-faire, ■ Acteur, ■ Continuité, ■ Ampleur des opportunités, ■ Choix (choisir pour ne pas subir). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Retraite, ■ Transmission, ■ Agrandissement, ■ Croissance externe, ■ Référence à l'âge.

Les enseignements de cette expérimentation

La formation : un outil d'accompagnement au service du projet

Le travail en collectif réassure et redonne espoir. Il permet de voir que les autres partagent les mêmes interrogations. « On n'est pas seul dans ses problèmes et on peut trouver des solutions ». Le collectif n'est pas un frein pour aborder le sujet de la transmission. Le travail en collectif permet d'éclairer

des zones d'ombre que chacun n'avait pas envisagées individuellement. « C'est intéressant d'échanger avec les collègues, d'avoir les sentiments des autres, leur façon de voir les choses », « on a pu dire des choses qu'on ne dit pas ailleurs ». L'hétérogénéité du groupe contribue à développer des visions différentes. L'échange peut aussi avoir lieu hors temps de formation, avec les personnes concernées par la transmission (associé, la famille).

La formation apporte une opportunité et un cadre pour engager une discussion parfois difficile à ouvrir. « *Ca permet de mettre les pieds dans le plat* ». Les participants sont acteurs de la réflexion. La formation n'apporte pas de solutions mais des possibles. Elle permet à chacun de s'approprier et d'acquérir des connaissances spécifiques à la transmission afin de conduire ensuite son analyse personnelle. Un grand nombre de participants déclarent être en réflexion. Près de la moitié d'entre eux ont engagé une action suite à la formation (bilan retraite, formation, conseil...). Lors du stage, ils prennent conscience de la nécessité d'anticiper. Le processus de ré-

flexion sur le projet est favorablement envisagé à condition que les stagiaires puissent choisir leur niveau d'investissement dans un cadre sécurisé. « *On échange avec les collègues de la CUMA, mais c'est plutôt un échange d'informations ou de préoccupations techniques, on a peu d'occasions pour avancer sur sa réflexion personnelle* ». Le projet évolue en cours de formation. Les formateurs constatent une progression entre les préoccupations initialement exprimées et les expressions formulées en fin de formation : lors du tour de table initial « *je suis seul, je n'ai pas de successeur, mon exploitation va aller à l'agrandissement* » et au bilan « *j'aimerais bien que mon exploitation ait un repreneur* ».

Les facteurs de réussite identifiés :

Des méthodes actives et des outils : pour que les participants se sentent acteur, le formateur doit privilégier des outils et des méthodes actives afin que chacun conduise sa propre analyse.

L'accompagnement individuel : la thématique transmission nécessite d'aborder de nombreux sujets, cela rend l'appropriation difficile. Les interventions peuvent être perçues comme rapides, complexes et les pistes évoquées par l'animateur interprétées comme des « solutions » ne correspondant pas forcément aux intentions du participant. Mieux vaut aborder plus succinctement les sujets et les approfondir lors de temps individuels « *Le temps individuel permet d'aller plus loin en ayant déjà connaissance des questions à se poser* ».

La constitution des groupes : la présence de participants optimistes dans un contexte morose (hiver 2009/2010) est bénéfique collectivement et individuellement. Cela remet en dynamique et permet de s'autoriser à vouloir transmettre à un jeune.

La posture du formateur : le formateur, par une posture d'animateur, favorise les échanges et aide à la mise en place d'une réflexion individuelle. Il faut accepter les silences, les temps où « *tout le monde n'est pas à l'aise* ». Le formateur est alors dans une posture d'accompagnement, de questionnement. Il peut être dans une posture d'expert sur le volet économique du projet ou l'évaluation de la reprise en apportant une méthode.

Les témoignages favorisent la prise de conscience : ils permettent de mieux comprendre les projets et demandes des repreneurs. Il en ressort qu'il est important d'être clair sur ce qui est négociable ou non, de mesurer l'importance de communiquer auprès de ses voisins sur l'avenir de l'entreprise et la volonté de rechercher un repreneur.

Les leviers à la mobilisation

Il faut prendre en compte les contraintes organisationnelles des chefs d'entreprise. Pour les horticulteurs et maraîchers, la formule du petit-déjeuner est un moyen de mobilisation « *simple, original, le matin cela prend peu de temps* ». L'utilisation de journées de formation comme modalité de mobilisation/sensibilisation nécessite une inscription dans un dispositif plus global. En complément, la mobilisation via les réseaux des partenaires est nécessaire d'où l'importance d'un partenariat fonctionnel. Les conseillers des structures partenaires, après une appropriation des enjeux, peuvent être des relais efficaces. La clarté de l'information et la dédramatisation du sujet sont importantes. Le public est en questionnement sur le sujet et participe pour s'informer de façon large (services et personnes ressources, formations...). Il est préférable de communiquer sur le projet à mi-carrière dans lequel ils intègrent la question de la transmission.

La valeur ajoutée du travail en partenariat

Le travail en partenariat facilite la phase mobilisation du public car chacun active son réseau d'adhérents.

Il permet d'identifier les compétences et les actions menées par chacun. Le travail partenarial développe la réflexion et permet de mettre en œuvre un dispositif cohérent en faisant jouer la complémentarité des compétences et

des approches.

Les partenaires exercent des rôles différents : prescripteur, mobilisateur, réalisateur. Pour un fonctionnement optimal, le partenariat nécessite une synergie entre les structures et une vision du projet partagée. Chacun doit y trouver un intérêt, apporter des compétences idéalement complémentaires, se sentir impliqué.



Directeur de la publication :
Jean-Jacques Loussouarn
Rédactrices :
Karine Plestan,
Sophie Coomans
Conception et réalisation de la maquette :
Caroline NAUX

VIVEA Délégation Ouest
9 rue André Brouard
49100 ANGERS
Tél : 02.41.21.11.34
Fax: 02.41.21.11.35

