

# LA TRANSMISSION DES SOCIÉTÉS AGRICOLES

## Freins et leviers au remplacement d'associé(s)



### Chiffres clefs en Nord-Pas de Calais



**+ de 4 500** exploitations sous forme sociétaire  
soit **36%** de l'ensemble des exploitations<sup>1</sup>

**57%** d'EARL  
soit **2650** exploitations, dont **55%** pluripersonnelles<sup>1</sup>

**25%** de GAEC  
soit **1168** exploitations, dont **60%** à 2 associés, **25%** à 3 associés<sup>1</sup>

**40%** des exploitations en élevage sont en société<sup>2</sup>

**58%** des installations aidées se réalisent sous forme sociétaire<sup>3</sup>

**+ de 80%** des exploitations sociétaires ont un capital social détenu à plus des  $\frac{3}{4}$  par les associés exploitants<sup>4</sup>

**D**epuis une trentaine d'années, les formes sociétaires progressent en agriculture. Les sociétés semblent à la fois correspondre aux attentes actuelles des agriculteurs, et répondre aux enjeux de l'agriculture de demain. Leurs avantages : organisation du travail, amélioration des conditions d'exploitation par le regroupement de moyens, partage du temps de travail, rationalisation des tâches, diversification des activités, partage des capitaux...

La problématique du remplacement d'associé lors d'un départ présente des spécificités par rapport à la transmission d'exploitations individuelles. Or, selon le recensement agricole de 2010, 33% des exploitations sociétaires étaient concernées par le départ d'au moins un de leur chef d'exploitation dans un délai de 5 ans.

La transmission en société répond à un double enjeu :

- Pour l'agriculture régionale : le métier d'agriculteur en société semble répondre aux attentes de qualité de vie des agriculteurs, impacter l'attractivité du métier et le dynamisme autour du renouvellement des générations. Il est une voie pour le maintien de l'élevage en région et un vivier pour l'installation dans le cadre familial (CF) et hors cadre familial (HCF) en agriculture (transfert progressif du capital, création d'une activité de diversification...)
- A l'échelle des exploitations : le remplacement d'un associé sortant permet le maintien des actifs, de la consistance économique de l'exploitation, des conditions de travail et de vie, des savoirs et savoir-faire, d'une dynamique de groupe, d'un confort économique...

**Cette étude cherche à identifier les freins et les leviers au remplacement d'associé : pourquoi certaines sociétés font le choix de remplacer et d'autres non ?**

<sup>1</sup> RGA 2010, consolidé 2013, <sup>2</sup> RGA 2010

<sup>3</sup> Chambre d'Agriculture, chiffres sur 2011-2015, <sup>4</sup> MSA, 2014



## UNE ÉTUDE MENÉE DE FAÇON PARTENARIALE

L'étude présentée dans ce document a été réalisée en 2016 par la Chambre d'Agriculture du Nord Pas de Calais avec la collaboration d'un comité de pilotage d'experts partenaires composé de : administrations et financeurs (DRAAF, DDTM, Conseil Régional, Conseils départementaux), professionnels agricoles (Chambre d'Agriculture, GAEC&SOCIETES), partenaires PRCTA<sup>1</sup>, (JA, SAFER, CEDAPAS, MSA, Prospérité Fermière, SODIAAL, Novandie), centres de gestion et comptabilité (AFA, CER France, Compta Conseil), banques (Crédit Agricole, Crédit Mutuel), consultants RH (Arc et sens développement, Harpassociés).

Ce partenariat a permis d'apporter une diversité de visions et de compétences pour permettre d'orienter l'étude et d'initier un partenariat.

<sup>1</sup> Programme Régional à la Création et à la Transmission en Agriculture

## UNE DIVERSITÉ DE PROFILS DE SOCIÉTÉS POUR DRESSER UNE TYPOLOGIE

20 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de structures sociétaires du Nord Pas de Calais. Afin d'identifier la diversité des freins et leviers au remplacement d'associé, trois profils d'enquêtés ont été retenus par rapport à leurs situations vis-à-vis de la transmission :



NOMBRE ENQUÊTÉS :

**Cas A :**  
**Transmission effectuée avec remplacement d'associé**  
(cadre familial ou hors cadre familial)



**7 exploitations**

**Cas B :**  
**Transmission effectuée sans remplacement d'associé**



**6 exploitations**

**Cas C :**  
**En préparation de la transmission**  
(au moins un associé de plus de 55 ans)



**7 exploitations**

D'autres critères ont permis de réaliser l'échantillon :

- la forme juridique et le nombre d'associé avant le remplacement d'associé : 15 GAEC, 4 EARL, 1 SARL ;

- le système de production : 19 exploitations sur les 20 présentaient une activité d'élevage.

- la répartition géographique des exploitations : 45% des enquêtes ont été réalisées dans le Nord et 55% dans le Pas de Calais.

Les enquêtes ont permis de construire une typologie à partir de la méthode des idéaux-types.

Les éléments permettant d'éclaircir ou de saisir les raisons qui poussent les agriculteurs à choisir leur stratégie en matière de transmission ont été recueillis puis analysés.

# Que nous apprend l'histoire de ces sociétés : retour sur les motivations des futurs associés au moment de leur association



## LES RAISONS HISTORIQUES DE LA MISE EN SOCIÉTÉ : TROIS PROFILS SE DÉGAGENT

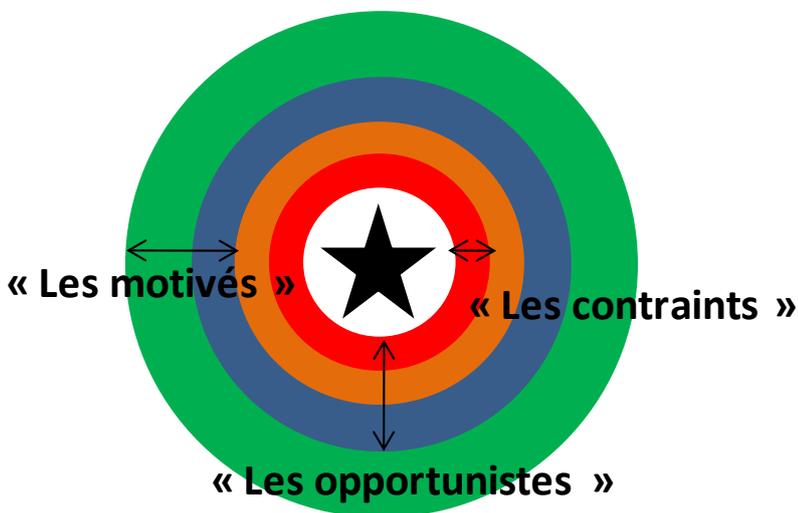
Les raisons historiques de mise en société ont permis de mettre en évidence des degrés de motivation différents entre les sociétés enquêtées.

- « **Les contraintes** » : Les associés ont constitué une société uniquement par intérêt économique, financier et réglementaire. Le statut sociétaire est considéré comme la formule la plus adaptée aux exigences de fonctionnement (exigences administratives, liées aux aides PAC, fiscales et autres).
- « **Les opportunistes** » : Dans cette catégorie, on reconnaît et on évoque les mêmes raisons que précédemment mais les avantages du travail en société sont reconnus. On trouve une motivation à l'association : avantages organisationnels et économiques.
- « **Les motivés** » : Les associés présentent les mêmes motivations que les opportunistes, auxquelles s'ajoute une profonde motivation pour le travail de groupe : but commun, échanges, prise de décision partagée, interdépendance, cohésion et perte d'individualité.

Degré de motivation à travailler en société

## DES PROFILS LIÉS AU LIEN DE PARENTÉ DES ASSOCIÉS

Le lien entre les raisons historiques de la mise en société et le degré de proximité avec l'associé sortant montre que « Les contraintes » sont souvent de la famille proche de l'associé sortant, « Les opportunistes » font partie de l'entourage variable de l'associé allant du cercle de proximité 1 à 3. Enfin, « Les motivés » semblent s'associer avec des tiers, cercle 3 et 4 (cf schéma ci-dessous).



★ Associé sortant

**Cercle 1:** Famille proche  
(ex: père-fils-frère-épouse...)

**Cercle 2:** Famille éloignée  
(ex: oncle, cousin...)

**Cercle 3:** Réseau de connaissance  
(ex: salarié, voisin ...)

**Cercle 4:** Bouche à oreille  
(ex: aucun lien ...)

## L'IMPLICATION DANS DES FORMES COLLECTIVES DE TRAVAIL

Sur les 20 sociétés enquêtées, 70% sont en CUMA et plus de 50% travaillent en entraide. La répartition est similaire quel que soit le choix effectué (de remplacer ou non au départ d'un associé). Il n'existe donc pas de corrélation entre le fait de travailler en réseau (au travers d'une CUMA, entraide, GEDA, autres groupes...) et le choix de remplacer ou non. Au dire des experts, cela s'explique par le fait que travailler en réseau et plus particulièrement en CUMA n'est pas aussi engageant que de travailler en société où le capital est engagé.

## À RETENIR

Les raisons historiques de la mise en société semblent être déterminantes dans les choix qui sont faits de remplacer ou non un associé lors d'un départ à la retraite. « Les motivés » font le choix de remplacer l'associé sortant quand « Les contraintes » ne remplacent pas un associé qui part à la retraite. « Les opportunistes » choisissent l'un ou l'autre scénario.

# Que font-ils au départ d'un associé : pourquoi certains remplacent l'associé sortant et d'autres pas ?



4 types de sociétés ont été identifiés: 2 propices au remplacement d'associé, de façon active ou passive, et 2 réfractaires au remplacement, avec plus ou moins de détermination voire de liberté dans ce choix.

## **TYPE 1 : la société avec la volonté de remplacer : une initiative active et l'envie de poursuivre**

• Ces sociétés sont mues par des objectifs bien définis et font le choix de remplacer pour maintenir un confort social qu'ils ne sont pas prêts à sacrifier : conserver de bonnes conditions de travail et de vie. La seconde raison évoquée est de conserver l'outil dans son ensemble avec son potentiel économique.

• Leur fonctionnement est similaire au fonctionnement entrepreneurial et présente une tendance à l'organisation : concertation lors de la prise de décision, moments dédiés à la concertation, bureau sur l'exploitation, planning (horaire, week-end, congés), outils d'organisation de communication.

• Le critère déterminant dans le choix du remplacement est avant tout la recherche de **compétences** supplémentaires au travers de l'associé entrant. Son arrivée engendre un développement de projet, au travers d'idées similaires : une même vision, des objectifs communs, l'apport de connaissances supplémentaires.

« Conserver de bonnes conditions de travail et de vie : j'ai une bonne qualité de vie, je n'étais pas prêt à revenir en arrière »

**Historiquement, la société s'est constituée par « Les motivés » ou « Les opportunistes ».**

## **TYPE 2 : la société qui remplace par concours de circonstances : les conditions et modalités sont réunies**

• L'objectif du remplacement ici n'est pas très bien défini, puisque les associés n'ont pas d'attente forte du travail en société. Les raisons évoquées sont très divergentes : on mentionne les conditions de travail et de vie améliorées, le potentiel économique conservé, mais sans forte persuasion. Il semble toutefois nécessaire de combler les savoirs et savoir-faire de l'associé sortant.

• Le critère déterminant dans le remplacement est l'habitude de travailler ensemble (fils, voisin, salarié, ...). Les membres de la société ont ainsi appris à connaître leur futur associé au travers

d'une période de salariat ou de travail en commun (CUMA, entraide...)

• Dans ces structures, aucun fonctionnement ou organisation spécifique n'est établi.

« Comblent les savoirs et savoir-faire de l'associé sortant »

**Historiquement, la société s'est constituée par « Les opportunistes ».**

## **TYPE 3 : la société réfractaire au remplacement : pas de volonté et des résistances**

• Dans cette catégorie, les sociétés enquêtées sont constituées uniquement de famille proche et éloignée (cercles 1 et 2). Ils n'effectuent pas de remplacement de l'associé sortant pour rester fidèle à la famille, on les qualifie d'« hypra-familiaux ». On assiste à un blocus familial pour laisser à la famille et à la génération à venir le soin de conserver l'outil.

• Souvent la question du remplacement d'associé ne se pose pas du fait que la succession est assurée. Les enjeux du remplacement (économiques, condition de travail et de vie, maintien de compétences) ne sont pas pris en compte. Remplacer l'associé sortant ne fait pas parti des scénarii envisageables : des à priori négatifs de l'association entre tiers sont évoqués.

• Systématiquement, il subsiste une implication de l'associé retraité au travers de l'appartenance du matériel, des tâches et responsabilités sur l'exploitation.

• Pour palier au non-remplacement, l'associé sortant reste très présent sur l'exploitation et on trouve d'autres solutions : l'arrêt d'un atelier, l'investissement/mécanisation et simplification du travail/délégation, ou le salariat. Le salariat peut-être vu comme une solution transitoire qui présente le moins de contrainte tout en étant satisfaisante puisqu'elle permet de répondre à l'objectif premier : conserver le patrimoine.

« La peur de faire un choix irréversible conduit à conserver l'outil dans la famille »

• Il est possible que le choix « hypra-familial » soit porté uniquement par l'associé sortant et non partagé par les associés restants ce qui conduit à des situations jugées moins confortables et non durables dans le temps.

**Historiquement, la société s'est constituée par « Les opportunistes » et « Les contraints ».**

## TYPE 4 : la société ne perçoit pas la nécessité de remplacer : pas d'anticipation et une passivité

- Dans ces sociétés, les individus ne sont pas soumis à la pression de l'associé sortant. Ils n'ont pas remplacé car ils n'ont « personne dans leur entourage susceptible de prendre la place ». Il n'y avait pas de possibilité d'association en famille, et même s'ils restent ouverts à l'entrée d'un associé, ils ne sont pas moteurs dans la démarche.
- La démarche de recherche de solution est plutôt passive : ils avouent ne « pas avoir cherché plus que ça [un nouvel associé] ». Les différents scénarios possibles face à la sortie d'un associé ne sont visiblement pas étudiés.
- Il peut y avoir des craintes liées à l'association suite à des expériences vécues ou entendues.
- Parfois, le non remplacement est jugé moins confortable et non durable dans le temps et ne donne pas entière satisfaction. On regrette une moindre ouverture aux autres, une qualité de vie altérée (temps de travail, souplesse, vie de famille), une solitude pesante pour la prise de décisions. Il peut y avoir réversibilité dans les choix qui ont été faits.

« La peur de l'échec de l'association, de ne pas trouver la personne idéale »

**Historiquement, la société s'est constituée par « Les opportunistes ».**

## Des visions différentes : salariat ou association ?

Lors du départ d'un associé, le salariat est une solution envisageable pour palier aux changements induits sur le fonctionnement de l'exploitation.

Pour certains, c'est une solution qui présente le moins de contraintes tout en étant satisfaisante puisqu'elle permet de répondre à l'objectif principal : conserver le patrimoine. Il n'y a « pas d'engagement durable, c'est une solution réversible » et il est « plus facile de se séparer d'un salarié que d'un associé ».

Pour d'autres, le point de vue est différent : « je préfère prendre un associé qu'un salarié car il a plus la mentalité de gestionnaire ». Ils mettent en exergue un degré d'implication moindre : « un salarié, ce n'est pas un associé, une fois qu'il a fait ses heures, il rentre chez lui ».

Ces raisons sont évoquées par des sociétés ayant fait le choix de remplacer l'associé sortant mais également par des exploitations ayant fait le choix du salariat sans en être satisfaits. Leur situation actuelle ne leur convient pas.

## A RETENIR

	Profils qui traduisent les raisons de la mise en société		
	«les Contraints»	«les Opportunistes»	«les Motivés»
<b>Remplacement</b>		type 2 : La société qui remplace par concours de circonstances	type 1 : La société avec la volonté de remplacer
<b>Non remplacement</b>	type 3 : La société réfractaire au remplacement	type 4 : La société ne perçoit pas la nécessité de remplacer	

# Quels sont les freins et les leviers mis en œuvre dans ces différentes situations ?



FREINS	LEVIERS
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ne pas être libre de ses choix</li><li>- Etre attaché au patrimoine familial à la notion de "fidélité à la famille "</li><li>- Ne pas avoir connaissance des possibles</li><li>- Avoir des à priori négatifs liés aux échecs de la mise en société</li><li>- Ne pas être dans une démarche et une dynamique d'entreprise : manques de projets et d'objectifs</li><li>- Etre passif face au changement : laisser les choses se faire d'elles mêmes, adopter une posture de constat</li><li>- Pas ou peu d'organisation de groupe dans la société</li><li>- Manque de confiance vis à vis d'un tiers</li><li>- Recherche de la similitude : se contenter des mêmes idées et peu se projeter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pouvoir faire ses choix et être libre de ses choix</li><li>- Etre détaché du patrimoine familial, de la notion de «fidélité à la famille»</li><li>- Connaître, s'ouvrir à des possibles (scénarios, tiers) et avoir conscience de la réversibilité des choix</li><li>- Se détacher des à priori négatifs liés aux échecs de la mise en société</li><li>- Être dans une démarche et une dynamique d'entreprise : projets et objectifs</li><li>- Être moteur dans le changement : prendre le temps de la réflexion et rechercher l'accompagnement (volonté)</li><li>- Avoir une organisation structurée : temps libre, vie de groupe</li><li>- Préserver les acquis : confort social et qualité de vie</li><li>- Communiquer, échanger, partager fréquemment</li><li>- Rechercher les compétences par la différence et la complémentarité</li></ul>

Ces freins et leviers mis en évidence ne sont pas tous de même nature : certains sont accessibles (= on peut agir dessus), d'autres non. Ces derniers relèvent davantage de l'ordre psychologique.

## Conclusion

### LES ENSEIGNEMENTS DE L'ÉTUDE

- L'histoire de la société, les motivations premières de la mise en société, impactent le scénario choisi à la sortie d'un associé
- Le vécu sociétaire, l'organisation et le fonctionnement du groupe impactent le scénario choisi à la sortie d'un associé
- Les scénarios réalisés (non remplacement avec salariat, avec investissement...) ne donnent pas toujours une situation durable dans le temps
- Les différents scénarios possibles face à la sortie d'un associé, et leurs impacts à l'échelle de l'exploitation, sont trop peu souvent étudiés

**L'accompagnement au remplacement d'associé est insuffisant, notamment sur la sensibilisation aux scénarios possibles et les relations humaines dans les formes sociétaires.**

## COMMENT RÉPONDRE AUX ENJEUX DE LA TRANSMISSION EN SOCIÉTÉ ?

Les pistes d'amélioration pour répondre aux enjeux sont à élaborer à toutes les phases de la vie sociétaire :

**« EN AMONT »** : promouvoir l'agriculture sociétaire

- Communication et sensibilisation
- Cible : large

### 1 - « LA MISE EN SOCIÉTÉ »

- A la création ou entrée d'un nouvel associé, travailler sur les motivations de la mise en société.
- Cible : l'ensemble des associés (entrant(s), restant(s))

### 4A - « CHOIX DU REMPLACEMENT »

### 4B - « CHOIX DU NON REMPLACEMENT »

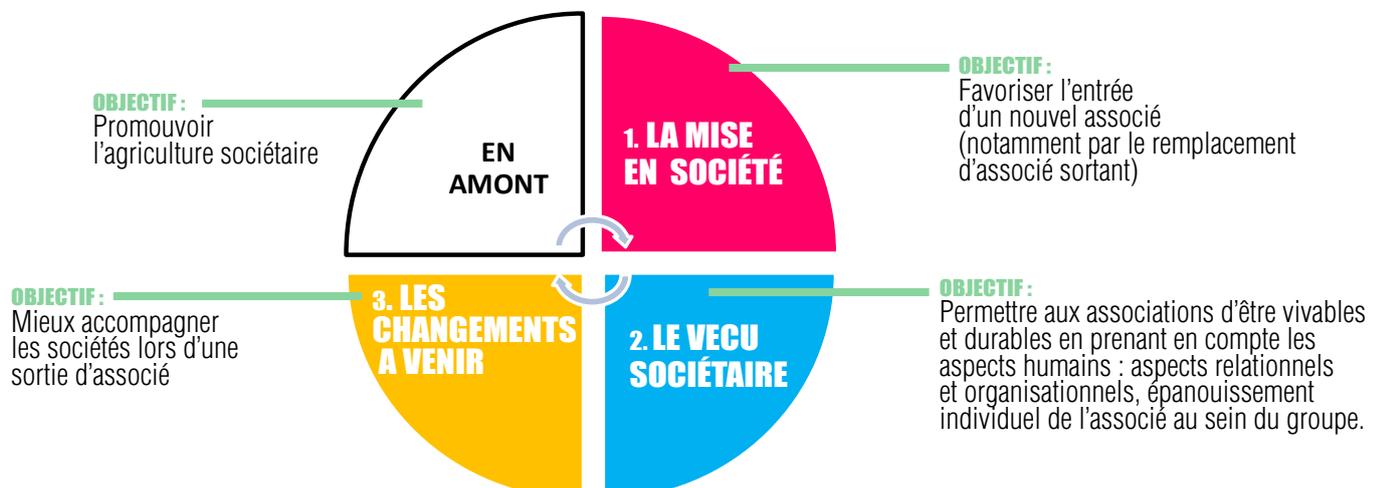
### 2- « LE VÉCU SOCIÉTAIRE »

- La façon dont on va vivre l'association, la formation du groupe
- Cible : l'ensemble des associés

### 3 - « LES CHANGEMENTS À VENIR »

- A l'approche de la sortie d'un associé
- Cible : l'ensemble des associés (restant(s) et le futur sortant)

## AVEC QUELS OBJECTIFS ?



# Cette étude cherche à identifier les freins et les leviers au remplacement d'associé : pourquoi certaines sociétés font le choix de remplacer et d'autres non ?

Les résultats nous ont permis de constater que l'accompagnement au remplacement d'associé est insuffisant, notamment sur la sensibilisation aux scénarios possibles et les relations humaines dans les formes sociétaires

Nous avons ainsi défini des objectifs d'amélioration pour répondre aux enjeux :

- Promouvoir l'agriculture sociétaire
- Mieux accompagner les sociétés lors d'une sortie d'associé ;
- Favoriser l'entrée d'un nouvel associé (notamment par le remplacement d'associé sortant) ;
- Permettre aux associations d'être vivables et durables en prenant en compte les aspects humains : aspects relationnels et organisationnels, épanouissement individuel de l'associé au sein du groupe,...

Retrouvez toutes les informations pour créer ou reprendre en agriculture sur le site :

[www.deveniragriculteur-npdc.fr](http://www.deveniragriculteur-npdc.fr)



- ➔ Consultez les actualités, découvrez les offres de formation régionale, les événements à ne pas manquer...
- ➔ Vous pouvez également y retrouver d'autres publications qui peuvent vous intéresser :
  - Livre blanc de la transmission et de la création en agriculture en Nord-Pas de Calais « Demain, je serai agriculteur »
  - Guide « Je crée mon activité en maraîchage bio en Nord-Pas de Calais »
  - Guide « Je recrute, je travaille dans une exploitation agricole en Nord-Pas de Calais »
  - Guide « Devenir agriculteur avec une activité diversifiée – Guide du porteur de projet »
  - « Regards croisés jeunes installés-cédants » pour la filière laitière, légumière et porcine
  - Guide « Je transmets mon exploitation agricole - Guide du futur cédant »
- ➔ Et n'oubliez pas de vous inscrire aux «nouvelles du PAIT» en nous communiquant votre mail à [pait@agriculture-npdc.fr](mailto:pait@agriculture-npdc.fr) !

Ce document a été réalisé par la Chambre d'Agriculture du Nord-Pas de Calais dans le cadre du PRCTA (Programme Régional à la Création et Transmission en Agriculture). Il est financé par le Conseil Régional et l'Etat.

Rédaction : Anaïs Fagueret, Stagiaire-Elève ingénieur, Esitpa-La Salle, école d'ingénieurs en agriculture, Fanny Caron, Jean Marc Morel, Chambre d'Agriculture. Relecture : Membres du Comité de Pilotage de l'étude (liste en page 2)

