

TRANSMISSION. LE FACTEUR HUMAIN, CLÉ DE LA RÉUSSITE

Étape fondamentale dans la vie d'un agriculteur, la transmission de l'exploitation implique la prise en considération du facteur humain et relationnel, au-delà de l'aspect économique et financier. D'où l'intérêt pour l'exploitant de se faire aider par des professionnels.

ILÉMA HERANGER

« Pour celui qui envisage d'arrêter son activité agricole, le premier pas

Anticiper son projet de transmission permet de mieux franchir cette étape.

© BUDIMIR JEVTC - STOCK.ADOBE.COM



vers la concrétisation de ce projet peut être de participer à une réunion d'information, ou une formation sur le sujet », indique la chambre d'agriculture du Nord-Pas de Calais. Chaque cas de transmission étant différent, il est nécessaire de savoir s'entourer : différentes structures, comme la chambre d'agriculture, le Cedapas (Centre d'étude pour une agriculture plus autonome et solidaire) et la Safer (Société d'aménagement foncier et d'établissement rural) sont là pour accompagner les exploitants, grâce à des accompagnements sur-mesure : informations, diagnostics et évaluation, expertises, formations, etc. L'enjeu est de taille, puisque faire perdurer son activité est une préoccupation très importante pour le cédant, entre crainte de voir l'exploitation s'arrêter et envie de transmettre son savoir à une personne compétente. « Il existe souvent un événement déclencheur qui pousse à entrer dans le processus de transmission, que ce soit par un membre de la famille qui pousse à la décision, ou un événement de la vie », détaille Régis Desseaux, formateur en relations humaines qui intervient auprès de divers organismes, comme la chambre d'agriculture des Hauts-de-France ou le Cedapas. « La vraie question qui se pose au repreneur est : dans quel domaine vais-je pouvoir continuer à exister ? » Au travers de la transmission, c'est la question du sens qui est posée : celle de son propre travail, et celle de son utilité pour la société. C'est cette recherche du sens qui pousse à mûrir son projet, en prenant conscience que son projet de départ n'est pas nécessairement celui du repreneur. « Dans le cas de la transmission familiale, la présence des parents peut être d'une grande aide, mais il ne faut pas bâtir son nouveau projet sur cette possibilité, poursuit Régis

Desseaux. Dans le cas d'une transmission hors cadre familial, il faut également être clair sur le fait que le nouveau projet appartient au repreneur : on ne le choisit pas nécessairement pour poursuivre ce qu'on a déjà entrepris. »

Les aspects humains sont notamment évoqués lors des réunions proposées par le Point accueil installation transmission (PAIT), qui propose un accompagnement personnalisé aux cédants et aux porteurs de projets. Au travers de plusieurs réunions théma-

tiques, les intervenants échangent sur les possibilités de reprise d'activité existantes et leurs modalités, que ce soit l'agrandissement, la diversification ou l'association. En amont, le PAIT travaille également avec les cédants et les repreneurs sur

la préparation à l'arrêt de l'activité, trouver un successeur, connaître la réglementation... Au-delà de l'aspect juridique, un accompagnement relationnel, d'une durée variable, permet de faire le point... même s'il s'agit d'envisager l'arrêt de l'activité. « Dans le mot "transmission", il y a "mission". Derrière la question de l'arrêt de l'activité se pose la question du sens de cette mission pour le cédant, son besoin de faire perdurer quelque chose. Ses attentes sont différentes de celles d'un jeune repreneur, qui n'a pas la même définition de la réussite. L'important, derrière chaque acte, est de mettre du sens sur ce que signifie arrêter, ou transmettre », résume Régis Desseaux.

+ 4 500
exploitations sous forme
sociétaire, soit 36 %
de l'ensemble des
exploitations, ce qui
représente 39 % des
exploitations sous forme
sociétaire dans les
Hauts-de-France.

CAS PARTICULIER : LA TRANSMISSION DES SOCIÉTÉS AGRICOLES

« Cette problématique présente des spécificités par rapport à la transmission des exploitations traditionnelles, indique la chambre d'agriculture du Nord-Pas de Calais. Selon un 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 cinq ans. » Une étude de 2016 menée par la chambre d'agriculture auprès d'une vingtaine d'exploitations a révélé qu'en fonction de l'histoire de ces sociétés, plusieurs freins et leviers à la transmission se dégageaient, en fonction de



« L'important, derrière chaque acte, est de mettre du sens sur ce que signifie arrêter, ou transmettre. »
RÉGIS DESSEAUX, FORMATEUR EN RELATION HUMAINES AUPRÈS D'ORGANISMES

définie, une préservation des acquis et de la qualité de vie des associés, etc. « Ces freins et ces leviers mis en évidence ne sont pas tous de même nature : certains sont accessibles (on peut agir dessus), d'autres non, indiquent la chambre d'agriculture. Ces derniers relèvent davantage de l'ordre psychologique. » Pour Régis Desseaux, la transmission dans le cadre d'une association passe nécessairement par la redéfinition du projet de départ.

« Qu'il y ait ou pas un remplaçant suite à la modification du partenariat, il est nécessaire de redéfinir le projet commun, qui sera celui de la société de demain ». L'enjeu : « Travailler sur l'acceptation pour l'associé qui cède sa place, et sur le nouveau projet qui nécessitera de faire des choix : il existe une interdépendance entre ce projet et les relations mises en place au sein de la société », explique Régis Desseaux. ●



MICHEL HAVEL
ÉLÈVEUR À FRUGES (52)

OPINION

« LA TRANSMISSION, C'EST UNE PROLONGATION DE L'ACTIVITÉ AVEC UN NOUVEL ÉLAN »

Exploitant à Fruges, Michel Havel a dirigé, depuis 1985, une pension de chevaux et développé une activité d'élevage. Sa participation à la Quinzaine de la transmission a été pour lui un élément décisif.

sonnes qui ont déjà transmis est très enrichissant aussi. En appréhendant les difficultés des uns et des autres, cela nous donne les clés et nous renseigne sur les écueils à éviter.

À quel moment vous êtes-vous dit qu'il fallait commencer à préparer sa retraite ?

On n'y pense pas vraiment. Le déclic a été l'invitation reçue en décembre 2015 dans ma boîte aux lettres. Nous étions conviés à une formation « Je me prépare à transmettre » avec la chambre d'agriculture où de nombreux partenaires de la transmission intervenaient ; cela m'intéressait. J'y suis allé.

Pourquoi est-ce si important d'anticiper sa retraite ?

Il faut déjà réussir à se positionner comme cédant... mais cela va plus loin, car la cessation de l'activité inclut la reprise de l'exploitation par un repreneur et toute la préparation à engager à son égard. Sans oublier les démarches à réaliser auprès de la famille et des propriétaires ; c'est un ensemble d'étapes qu'il faut connaître pour bien transmettre. Le fait d'avoir exprimé mon envie d'arrêter et de céder l'exploitation a permis à mon entourage de réfléchir à la suite. Cela a aussi décidé mon fils à reprendre la ferme. Maintenant, il faut coordonner tout ça : le dossier de mon fils en qualité de repreneur et le mien, c'est là qu'on se rend compte qu'on aurait dû anticiper davantage.

Quel serait votre conseil aux futurs cédants ?

Ne tardez pas ! N'attendez pas que vos chiffres traduisent une activité vieillissante. Personnellement, j'ai souhaité préparer le terrain pour que la transmission soit la plus réussie possible. J'ai par exemple réalisé un amendement calcaire pour rectifier le pH de mes terres, cela peut paraître un détail mais à long terme, ce sera un bénéfice pour l'exploitation. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR LA CHAMBRE D'AGRICULTURE DU NORD-PAS DE CALAIS

LA TRANSMISSION, UNE AVENTURE HUMAINE

Mieux comprendre les relations entre cédants et jeunes repreneurs, se préparer psychologiquement à la transmission... Le Cedapas, association d'accompagnement à la transmission des cédants, est là pour les aiguiller.

Pour beaucoup d'agriculteurs, transmettre son exploitation nécessite de s'y préparer : de la prise de décision à la transmission officielle au repreneur, il est parfois difficile de passer le cap sans accompagnement par des professionnels. Le Cedapas propose plusieurs formations axées sur les aspects humains dans la transmission : « Ce sont des aspects qui sont assez peu pris en compte, sauf depuis quelques années, détaille Audrey Grégoire, animatrice du Cedapas. Notre rôle est d'aider le cédant à mieux comprendre les enjeux relationnels liés à la transmission, qu'elle soit dans ou en dehors du cadre familial. » Si le Cedapas l'accompagne que les cédants et non pas les jeunes repreneurs, il s'appuie également sur le partenariat avec l'association Avenir, dédiée à l'accompagnement des porteurs de projets, pour lesquels l'agriculture correspond soit à une suite logique (quand ils sont issus du monde agricole), soit à un changement radical de vie. Dans les deux cas, les formations du Cedapas permettent de faire coïncider deux projets, souvent différents en apparence, mais animés par le même but : reprendre l'exploitation agricole dans les meilleures conditions.

CÉDANT ET REPRENEUR, LA CROISÉE DE DEUX MONDES

« Nous avons mis en place une formation sur deux jours, qui permet au cédant de mieux se connaître, de discuter avec les membres de la famille, que ce soit les enfants ou la fratrie, poursuit Audrey Grégoire. Émotionnellement, cela peut être dur. Certains agriculteurs racontent que leur invitation à la formation est restée plusieurs jours sur leur bureau, avant de sauter le pas. Mais tous reviennent pour le deuxième jour de formation. » Parmi les thèmes explorés, les relations avec la fratrie et les enfants, en lien avec les aspects financiers de la transmission,



Audrey Grégoire, animatrice du Cedapas. ● DR

sont particulièrement mises en lumière. « Il est important de mettre en place une équité au sein de la famille, notamment si un seul des enfants reprend la ferme, ajoute Audrey Grégoire. Pour cela, le dialogue doit être transparent, notamment sur les questions d'héritage et de patrimoine. » Cependant, transmettre à une personne extérieure à sa famille n'est pas chose aisée : outre la déception pour certains agriculteurs de ne pas voir leur exploitation reprise par leurs enfants, ils doivent également pouvoir faire confiance au nouvel arrivant, qui doit alors faire ses preuves. « Nous travaillons sur l'acceptation de la vision de l'autre, souligne Audrey Grégoire. La problématique du fossé entre les générations est un thème souvent abordé : il fait appel à deux visions différentes de l'organisation du travail, conditionnée par l'importance que l'on accorde à son équilibre vie personnelle/professionnelle, par exemple. D'où l'importance de bien cerner sa propre relation au travail, à soi et à l'autre. » ●

CONTACTS

- Cedapas au 03 21 24 31 54, cedapas.npd@orange.fr ;
www.cedapas-npd.org
- Association Avenir au 03 21 24 31 52, contact@avenir15962.org ; www.avenir15962.org

SE FORMER AVEC LE PAIT POUR ANTICIPER ET RÉUSSIR SA TRANSMISSION-INSTALLATION

PROPOSITION
 Dans le Boulonnais (Deuxes)
 ► Vendredi 12 janvier | 10 h-16 h
 Négociation : étapes et techniques de négociation avec les porteurs de l'exploitation : recherche et choix du repreneur
 ► Vendredi 19 janvier | 10 h-16 h
 Projet de vie : le contractuel. Micher prise, conditions et rédaction cedant/repreneur
 ► Vendredi 26 janvier | 13 h-30-17 h
 Démarches de la transmission installation

Dans les Flandres (Quadrigny ou Hazebrouck)
 ► Jeudi 11 janvier | 9 h-30-17 h-30 |
 Quadrigny
 - Financement : bancaire, agricole, autres
 - Contrat de mariage, donation
 ► Jeudi 11 février | 9 h-30-17 h-30 |
 Hazebrouck
 - Sociale : départ d'un associé et ses conséquences (pension, suite ou dissolution)
 - Démarche de la transmission installation