

# Étude prospective de la dynamique de transmission au sein de la filière conchylicole arcachonnaise

RAPPORT D'ÉTUDE

Cynthia Carpentier

Participation : Céline Hennebelle, Marielle Philipp

Juin 2021

Carpentier Cynthia Dynamique de transmission des entreprises conchylicoles du Bassin d'Arcachon	Centre pour l'Aquaculture, la Pêche et l'Environnement de Nouvelle-Aquitaine  Porteur du projet : CRC Aquitaine Arcachon
<b>Étude prospective de la dynamique de transmission au sein de la filière  conchylicole arcachonnaise</b>	
Rapport d'étude 49 pages	Juin 2021
Citation du document : Carpentier C., 2021. Étude prospective de la dynamique de transmission au sein de la filière conchylicole arcachonnaise. Rapport d'étude CAPENA. 49 p.	
<p><b>RÉSUMÉ :</b></p> <p>La transmission des entreprises conchylicoles est un enjeu crucial pour le Bassin d'Arcachon. Depuis 2018, le secteur peine à renouveler ses générations (transmission ou création) et ce malgré l'outil d'aide à l'installation développé par le CRCAA depuis 17 ans : le Point Info Installation et l'accompagnement à la transmission. C'est dans ce cadre que le CRCAA a souhaité étudier la problématique du côté des futurs cédants afin de mieux appréhender la problématique de transmission.</p> <p>L'objectif de ce travail d'enquête est ainsi d'avoir une visibilité sur le profil des ostréiculteurs proches du départ en retraite (d'ici cinq ans), leur stratégie, ressenti et leurs besoins face au parcours de transmission. Le CRCAA a souhaité avec cette étude se concentrer en 1<sup>er</sup> lieu sur les futurs cédants sans repreneur et donc sans stratégie de reprise.</p> <p>Dans le cadre de cette étude, 32 ostréiculteurs de plus de 52 ans ont ainsi été interrogés. 66% de ces professionnels envisagent de partir à la retraite d'ici cinq ans. Parmi eux, plus de la moitié n'ont pas identifié de repreneur.</p> <p>Le profil moyen des entreprises conchylicoles arcachonnaises à céder d'ici les cinq prochaines années est constitué de petites entreprises avec peu voire aucun salarié, une commercialisation majoritairement tournée vers les marchés ou la vente directe à la cabane. Leur outil de production en mer (chaland) est vieux et pas mécanisé ; ce qui pourrait représenter un frein pour les futurs repreneurs.</p> <p>Cinq profils stratégiques d'activité de l'entreprise avant le départ en retraite sont ressortis de l'analyse. Ces derniers donnent une tendance quant aux comportements des futurs cédants arcachonnais avant la transmission de leurs exploitations. Actuellement, la majorité des professionnels appartient aux groupes souhaitant réduire leur activité, qu'ils aient un repreneur ou non. L'objectif du CRCAA serait de mettre en place une démarche d'accompagnement des futurs cédants adaptée à chaque professionnel afin de leur faire comprendre l'importance de l'anticipation et de la préparation pour assurer une meilleure transmission de leur entreprise. Cette démarche permettra ainsi d'étoffer le nombre de professionnels appartenant au profil plus optimiste, souhaitant développer leur activité d'entreprise cinq ans avant la retraite, et ce, malgré l'absence d'un repreneur.</p> <p>Près de 90% des enquêtés sont favorables au développement d'une telle démarche qui permettra d'assurer la dynamique de renouvellement des exploitations conchylicoles arcachonnaises.</p>	
Mots clés : transmission, filière conchylicole, accompagnement, reprise entreprise, exploitation ostréicole, futur cédant, nouvel installé, stratégie d'investissement	

## Remerciements

Merci à l'ensemble des ostréiculteurs du Bassin d'Arcachon qui ont participé à cette enquête et à ce travail de prospection sur la problématique de transmission des entreprises conchylicoles.

Je tiens également à remercier les chargées de mission Céline Hennebelle et Marielle Philipp pour leur travail d'enquête auprès des professionnels du Bassin d'Arcachon et leur investissement sur le projet.

*Le Centre pour l'Aquaculture, la Pêche et l'Environnement de Nouvelle-Aquitaine (CAPENA) et le Comité Régional Conchylicole Arcachon-Aquitaine (CRCAA), n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette synthèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

# Sommaire

Remerciements .....	3
Sommaire .....	5
Table des figures.....	7
Table des tableaux.....	7
Introduction .....	8
Partie 1 – Méthodologie de l'étude.....	9
I. Préparation et mise en place de l'étude.....	9
1. Pilotage de l'étude .....	9
2. Echantillonnage des entreprises ostréicoles enquêtées .....	9
3. Constitution du questionnaire et réalisation des enquêtes .....	10
II. Analyses des données de l'étude .....	12
1. Analyse des résultats d'enquête.....	12
2. Méthodologie de réflexion d'un nouvel outil d'appui à la profession.....	13
Partie 2 – Étude de la dynamique de transmission des entreprises conchylicoles du Bassin d'Arcachon .....	14
I. Présentation des ostréiculteurs arcachonnais « futurs cédants » d'ici les cinq prochaines années .....	15
1. Les chefs d'entreprises interrogés .....	15
2. Les entreprises ostréicoles enquêtées .....	16
II. Stratégies des conchyliculteurs pour la transmission de leurs entreprises .....	19
1. Transmission de l'entreprise.....	19
2. Plan d'action pré-retraite : classification des profils des futurs cédants à cinq ans de la retraite .....	20
Partie 3 – Étude d'une démarche d'accompagnement à la transmission.....	23
I. Enjeux et difficultés du parcours de transmission des entreprises conchylicoles arcachonnaises .....	23
1. Lourdeur administrative et recherche d'un repreneur .....	24
2. Préparation et anticipation.....	24
3. Matériels et concessions .....	24
4. Contexte et attractivité de la filière conchylicole.....	25
5. Classification des futurs cédants face aux difficultés de la transmission .....	27
II. Développement d'un système d'accompagnement de la profession pour la transmission de leurs entreprises.....	32
Conclusion .....	37

Bibliographie.....	38
Annexes .....	39
Annexe 1 – Questionnaire d’enquête fournis au CRC AA.....	40
Annexe 2 – Exemple d’un calendrier rétrospectif pour la transmission d’une entreprise agricole (Chambre d’agriculture, 2017) .....	47

## Table des figures

Figure 1 : Localisation des ostréiculteurs enquêtés dans le cadre de l'étude.....	11
Figure 2 : Dynamique de renouvellement des entreprises conchyliques.....	14
Figure 3 : Description de l'échantillon de professionnels enquêtés.....	15
Figure 4 : Identité des repreneurs.....	16
Figure 5 : Description des entreprises conchyliques arcachonnaises à céder d'ici cinq ans.....	17
Figure 6 : Principaux équipements à terre.....	18
Figure 7 : Mode de transmission privilégié par les futurs cédants de l'étude.....	19
Figure 8 : Dendrogramme des groupes de futurs cédants en fonction de leur stratégie pré-retraite.....	21
Figure 9 : Représentation graphique des groupes de futurs cédants suivant leur stratégie d'ici les cinq prochaines années.....	21
Figure 10: Plan d'activité d'ici cinq ans.....	22
Figure 11 : Ressentis des professionnels avec ou sans repreneur, concernant les difficultés du parcours de transmission.....	23
Figure 12 : Contraintes principales des entreprises conchyliques enquêtés.....	25
Figure 13 : Leviers d'action pour améliorer la transmission des entreprises arcachonnaises.....	25
Figure 14 : Comment inciter les jeunes à s'installer ?.....	26
Figure 15 : Dendrogramme des groupes d'entreprises en fonction des difficultés rencontrées/perçues lors de la transmission.....	28
Figure 16 : Répartition des groupes de futurs cédants selon les difficultés perçues.....	28
Figure 17 : Avis des professionnels concernant la gestion de la démarche d'accompagnement à la transmission par le CRCAA.....	35

## Table des tableaux

Tableau 1 : Variables utilisées pour la classification hiérarchique des futurs cédants selon les difficultés lors de la transmission.....	13
Tableau 2 : Part des répondants au sein de chaque groupe pour les variables/difficultés utilisées dans la classification hiérarchique.....	29
Tableau 3 : Synthèse des enjeux et difficultés de la transmission des entreprises arcachonnaises : Analyse SWOT.....	31
Tableau 4 : Synthèse des stratégies potentielles pour assurer un accompagnement optimal des entreprises conchyliques cédantes.....	34

## Introduction

Face au constat d'une forte déperdition du nombre d'entreprises conchylicoles, le **maintien du tissu conchylicole** est aujourd'hui un enjeu majeur de la profession ostréicole pour soutenir la dynamique et le développement du territoire, pour préserver l'environnement mais également pour des questions d'occupation du domaine public maritime. La profession doit donc se mobiliser afin de garantir une compétitivité et une dynamique de la filière conchylicole de demain. Dès lors, l'enjeu principal réside dans la transmission des entreprises ostréicoles. **La transmissibilité des entreprises pourrait être définie comme la capacité des systèmes d'activité conchylicole à se pérenniser**, qu'il s'agisse de reproduction à l'identique ou de restructuration (Bour-Desprez et al., 2016). Dans ce cadre et depuis quelques années, l'ensemble des CRC a ainsi fait de la problématique de transmission/installation une de leurs priorités. Le CRCM a par exemple mis en place une étude avec la Chambre d'agriculture de Méditerranée afin de connaître les évolutions de la profession d'ici les 10 prochaines années (Scheffer, 2019). Le CRC17 a quant à lui, développé le service « créations et reprises d'entreprises » qui permet notamment d'accompagner les porteurs de projet dans leur création d'entreprise. Via ce service et en partenariat avec le département, le CRC17 organise notamment des stages de création d'entreprises d'une durée de 21h.

Forte de ses 280 entreprises conchylicoles (données CRCAA), la profession du Bassin d'Arcachon a mis en place depuis 2004 un système d'accompagnement pour l'installation de nouvelles entreprises : le « **Point Info Installation** » (PII). Grâce à cet outil, les porteurs de projet d'installation sont accompagnés par une personne du CRCAA qui soutient les futurs ostréiculteurs dans leurs démarches. Des organismes tels que la Chambre d'agriculture et le Cerfrance interviennent via ce PII afin d'aider les futurs conchyliculteurs notamment sur les problématiques comptables. Cet accompagnement a permis l'immatriculation de 146 nouvelles entreprises conchylicoles en près de 15 ans (données CRCAA) soit en moyenne 10 installations par an.

Cependant, depuis 2018, le nombre d'installation est inférieur à 5/an (données CRC AA et Fabrègues, 2019). Le constat est le même à l'échelle des autres bassins conchylicoles : les porteurs de projet ont du mal à trouver une entreprise et les cédants peinent à trouver des repreneurs.

Afin de renforcer l'action de son outil d'aide à l'installation et à l'heure de la réforme du système de retraite de l'ENIM, le CRCAA souhaite renforcer son action auprès des **futurs cédants**. À l'instar de ce qui se fait en agriculture avec le système d'aide et/ou d'accompagnement mis en place par les Chambres d'Agriculture régionales pour l'installation-transmission, le CRCAA accompagne les futurs cédants dans leur projet de transmission. À l'issue de ce travail, un diagnostic de l'exploitation est réalisé et transmis au professionnel afin d'envisager la cession de leur entreprise. Le CRC AA a pour objectif d'améliorer son accompagnement dispensé à la profession pour maintenir un rythme de transmission garantissant le maintien de la filière conchylicole.

C'est dans ce contexte que l'**étude prospective de la dynamique de transmission des entreprises conchylicoles du Bassin d'Arcachon** a été initiée par le CRCAA au printemps 2019, et ce pour 1 an. L'objectif de cette étude est d'ouvrir des orientations quant aux adaptations nécessaires à apporter à l'accompagnement dispensé par le CRCAA, notamment en termes d'outils d'aide à la profession. Cette étude permettra d'**identifier la situation de la filière régionale par rapport à cette problématique spécifique** de la transmission, de **définir les actions à mettre en place** et de **permettre une mise en relation cédant-repreneur plus efficace**.

# Partie 1 – Méthodologie de l'étude

Pour cette étude, le CAPENA, anciennement CREEA, accompagne le CRCAA avec :

- La mise en place et la gestion du projet grâce à la création du comité de pilotage,
- Un appui méthodologique des enquêtes,
- La réalisation du questionnaire d'enquête,
- Un accompagnement de la chargée de mission du CRCAA pour la réalisation des 1<sup>ères</sup> enquêtes,
- Une analyse des données permettant un état des lieux des transmissions de la filière et une caractérisation/typologie des « futurs cédants »,
- Une analyse SWOT (AFOM) des informations mettant en évidence les facteurs externes et internes agissant sur la transmission des entreprises du bassin,
- Une réflexion autour de propositions de pistes pour la création d'une « méthodologie de transmission des entreprises conchylicoles ».

## I. Préparation et mise en place de l'étude

### 1. Pilotage de l'étude

Afin d'assurer au mieux la conduite de cette étude prospective sur la dynamique de transmission des entreprises conchylicoles, le CAPENA a proposé au CRCAA la mise en place d'un comité de pilotage (COFIL). Ce dernier sera garant du bon suivi des enquêtes et du respect des objectifs fixés par le CRCAA. Il permettra également d'entretenir une dynamique de propositions et d'échanges favorables à l'émergence de nouvelles orientations d'accompagnement du parcours de transmission. Ses rôles principaux seront donc de :

- ✓ Valider les objectifs et les orientations du projet,
- ✓ Exercer une expertise sur les résultats d'enquête et les attendus du projet par rapport au système d'accompagnement de la profession dans le parcours de transmission,
- ✓ S'assurer du bon déroulement des enquêtes,
- ✓ Permettre d'entretenir une dynamique entre les différents acteurs impliqués dans ce projet.

Les membres potentiels identifiés par le CAPENA sont le CRCAA, le DLAL-FEAMP, la Région Nouvelle-Aquitaine, le département la Gironde, l'agence BA2E, la Chambre d'Agriculture régionale, le CFPPA d'Arcachon, des ostréiculteurs du bassin et CAPENA.

Initialement, trois COFIL étaient envisagés au cours de l'étude. Cependant, suite au départ de la 1<sup>ère</sup> chargée de mission du CRCAA et à la crise sanitaire qui s'est enchaînée, le 1<sup>er</sup> COFIL n'a jamais pu être organisé.

### 2. Echantillonnage des entreprises ostréicoles enquêtées

Afin d'envisager le développement éventuel d'un outil d'accompagnement à la transmission, le travail préalable d'enquête réalisé dans le cadre de cette étude est essentiel. Il a une double vocation : capter l'information et les problématiques, réaliser une analyse collective afin d'assurer les meilleures conditions de développement d'actions d'accompagnement/d'aide aux futurs cédants.

L'échantillon de professionnels visé par cette étude est constitué de tous les ostréiculteurs du bassin âgés de 52 ans ou plus n'ayant pas de repreneur. L'objectif de cet échantillonnage permettra de capter l'information et les problématiques des chefs d'entreprises proches du départ en retraite mais également de réaliser une analyse collective du parcours de transmission des entreprises conchylicoles arcachonnaises.

101 concessionnaires de 52 ans ou plus ont préalablement été listés par le CRCAA. Parmi eux, 29 sont déjà en cours de cession de leur entreprise, 13 ont déjà un repreneur familial identifié. Le CRCAA a souhaité ne pas interroger ces entreprises lors de l'étude et se concentrer sur les 59 exploitations ostréicoles restantes dont la situation de transmission était inconnue.

Ainsi, cet échantillon permet d'interroger les ostréiculteurs cédants d'ici les cinq prochaines années, dont la situation vis-à-vis du départ en retraite était inconnue (avec ou sans repreneur). Cette étude permettra alors d'identifier les professionnels sans repreneur, de caractériser leur(s) stratégie(s) et leur évolution envisagée d'ici le départ en retraite, mais également d'avoir le ressenti sur le parcours de transmission des professionnels avec repreneur.

### 3. Constitution du questionnaire et réalisation des enquêtes

Les conchyliculteurs futurs cédants ont été interrogés sur trois thèmes principaux : la caractérisation de leur entreprise, le profil du futur cédant et son projet de transmission et enfin leurs ressentis face au parcours de transmission et au développement d'un accompagnement (Annexe 1).

Pour la « caractérisation de l'entreprise », des questions fermées et semi-ouvertes (Annexe 1) ont permis de recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur notamment les outils de production (concessions, localisation, matériels, ...), la stratégie d'entreprise (commercialisation, type de produit, ...). Ces données permettront également de caractériser les entreprises proposées d'ici les 5 prochaines années aux jeunes : surface, matériels, vétusté...

Pour « le profil des futurs cédants et leur projet de transmission », nous nous intéressons aux stratégies de cession, aux attentes vis-à-vis du repreneur, l'évolution de l'entreprise, la stratégie d'investissement... (Annexe 1) Les données qualitatives obtenues grâce aux questions semi-ouvertes permettront de préciser le comportement des futurs cédants avant la transmission de leur entreprise.

Enfin, pour « les ressentis des professionnels vis-à-vis du parcours de transmission et l'étude d'un outil d'aide/d'accompagnement lors de transmission », les questions semi-ouvertes et ouvertes de cette section permettront de recueillir l'avis des professionnels quant à la mise en place d'un tel système. Une liste de difficultés potentielles, sélectionnées sur la base de la revue de littérature (Gaté et al., 2016, Gaté, 2014) et de retours d'expériences a été proposée aux enquêtés. Le classement de ces difficultés permettra de mettre en avant les contraintes internes et externes de la filière lors de la transmission des exploitations conchyliques du Bassin d'Arcachon. Afin d'envisager la mise en œuvre d'un appui à la profession, certaines questions ouvertes ont été ajoutées afin de collecter les éventuelles idées d'ostréiculteurs sur un tel système.

Au vu des personnes ciblées, il est préférable de mener les entretiens en semi-directif, en face à face afin d'assurer au mieux le recueil des données nécessaires à l'étude, notamment pour les questions ouvertes.

La méthodologie de réalisation des entretiens préconisée par le CAPENA au début de l'étude est la technique semi-directive. Ceci permettra aux professionnels de répondre librement aux thèmes et questions abordés par l'enquêteur. Cette méthode permettra à ce dernier d'encourager le professionnel à approfondir ou préciser une idée ou une réflexion abordée au cours de l'entretien.

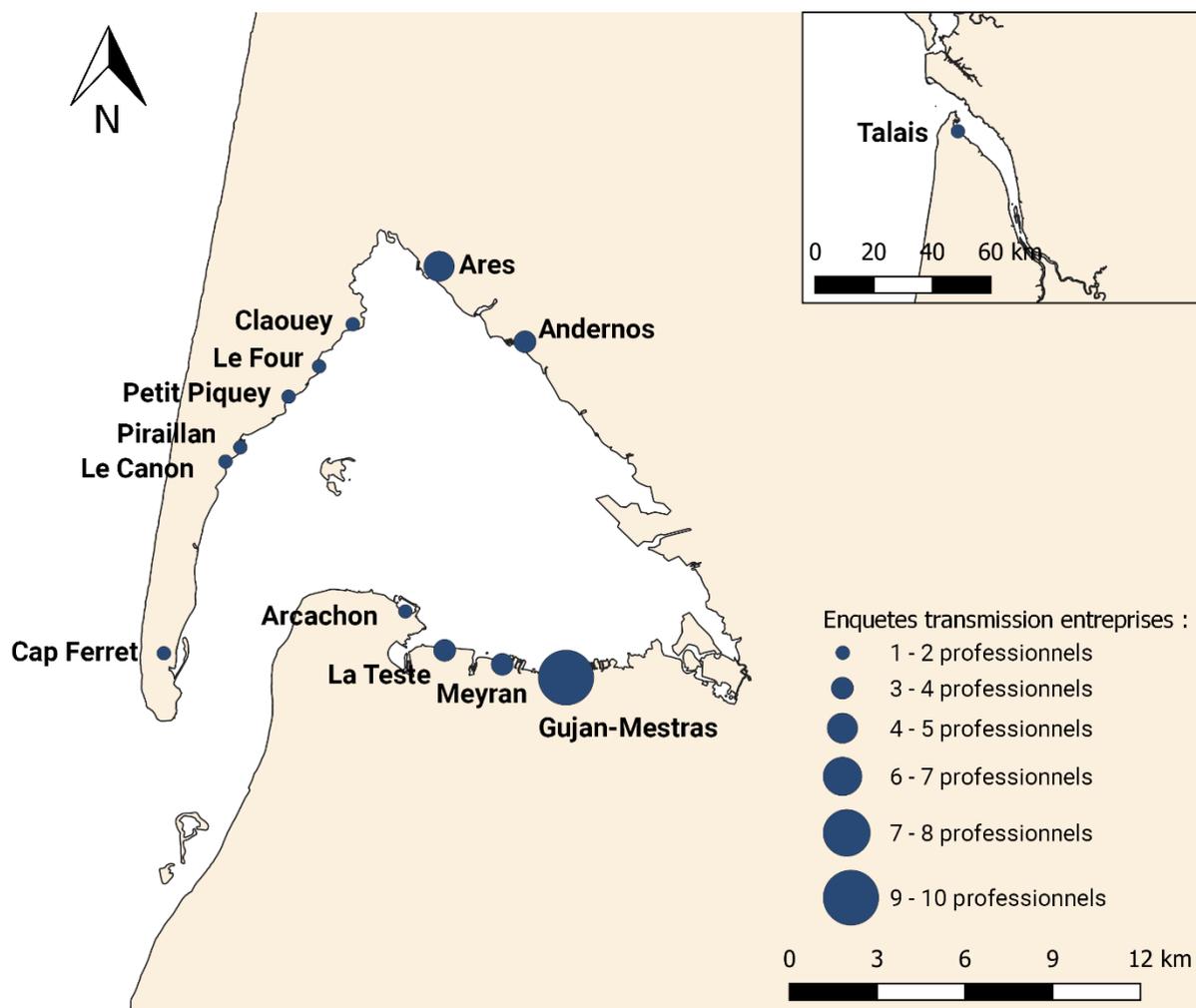


Figure 1 : Localisation des ostréiculteurs enquêtés dans le cadre de l'étude

Les enquêtes, réalisées par les chargées de mission en charge du pôle installation/formation au CRCAA, ont été menées auprès de 32 ostréiculteurs du Bassin d'Arcachon (Figure 1). La majorité des enquêtés de cette étude se trouve à Gujan-Mestras (28%), Ares (11%) et La Teste (11%).

Elles ont été menées pour la plupart par téléphone ou via la version en ligne du questionnaire, réalisée sur l'application Google Form et par entretiens semi-directifs pour certaines.

Les autres professionnels identifiés de l'échantillon (59) n'ont pas été interrogés ou ont refusé de participer à l'étude.

## II. Analyses des données de l'étude

Ce travail d'enquête constitue une phase de repérage importante pour le développement de stratégies d'accompagnement puisqu'il permet d'identifier le contexte :

- Combien de professionnels avec lesquels il faudra travailler, notamment pour l'anticipation du rétroplanning de la transmission ?
- Stratégie de transmission : « je veux faire quoi ? » 1<sup>ère</sup> question, bien avant celle du comment.

### 1. Analyse des résultats d'enquête

Les enquêtes ainsi réalisées constituent des données brutes qui ont permis de mettre en place la base de données nécessaire à ces analyses de « repérage ».

Les données d'enquête, statistiquement représentatives, permettent de fournir des réponses pertinentes pour proposer un profil et des grands axes stratégiques caractérisant les futurs cédants d'ici les cinq prochaines années.

Statistiques descriptives : Retranscription des données afin d'obtenir le diagnostic et le profil des entreprises à céder d'ici cinq ans. Ceci permettra au CRCAA de mieux cerner les profils des futurs cédants et de faciliter la dynamique de renouvellement avec les transmissions à venir d'ici les cinq prochaines années.

#### Analyses statistiques :

Les futurs cédants interrogés ont pu être caractérisés en fonction des difficultés rencontrées ou pressenties lors de la démarche de transmission par une classification hiérarchique ou « clusters ». Dans cette approche, les groupes de professionnels sont définis ainsi : les individus d'un groupe se ressemblent, et différent d'un groupe à l'autre. Les variables choisies pour définir les groupes sont présentées dans le Tableau 1. Une Analyse en Composantes Multiples (ACM) a été réalisée afin de procéder statistiquement à ce regroupement hiérarchique des individus. Cette méthode est basée sur la comparaison les uns aux autres individuellement puis par l'intermédiaire de classes créées. Trois méthodes ont été réalisées afin de choisir le nombre de classes le plus pertinent : par inertie, la méthode de Duda-Hart et grâce à une HCPC (Hierarchical Clustering on Principle Components). Dans le cadre de notre étude, c'est la méthode par inertie qui présente le résultat le plus judicieux au vu du nombre d'entreprises ayant répondues à la question concernant les difficultés lors de la transmission (17 sur les 32 enquêtées). L'analyse des groupes ainsi obtenus a permis de définir pour chacun des caractéristiques types face au parcours de transmission.

Enfin, une typologie en fonction des stratégies d'activité à cinq ans a été menée (développement, maintien ou réduction de l'activité). Cette approche permet de révéler des tendances de comportements pour chaque groupe construit.

**Tableau 1 : Variables utilisées pour la classification hiérarchique des futurs cédants selon les difficultés lors de la transmission**

VARIABLES	TYPE
Procédure de reprise et capacité professionnelle	Variable quantitative : 1 ou 0*
Recherche d'un repreneur	Variable quantitative : 1 ou 0
Niveau de retraite espéré	Variable quantitative : 1 ou 0
Entente avec le repreneur	Variable quantitative : 1 ou 0
Entente avec la famille	Variable quantitative : 1 ou 0
Entente avec la profession	Variable quantitative : 1 ou 0
Lourdeur administrative	Variable quantitative : 1 ou 0
Montage juridique et fiscal de la cession	Variable quantitative : 1 ou 0
Durée de la transmission	Variable quantitative : 1 ou 0
Statut juridique de l'entreprise à céder	Variable quantitative : 1 ou 0
Les concessions de l'entreprise à céder	Variable quantitative : 1 ou 0
Suivis des banques/financement	Variable quantitative : 1 ou 0
Activité de la filière ostréicole arcachonnaise	Variable quantitative : 1 ou 0
Aucune difficulté	Variable quantitative : 1 ou 0

\* Attribution d'une « note » 1 ou 0 selon si le professionnel a sélectionné cette difficulté : 1 =oui / 0 = non. Plusieurs difficultés pouvaient être choisies par professionnel.

## 2. Méthodologie de réflexion d'un nouvel outil d'appui à la profession

L'étude permet également de recueillir des informations sur la façon d'améliorer l'accompagnement de la profession dans leur parcours de transmission.

Grâce aux 12 questions mises en place pour traiter l'axe de l'étude concernant le parcours d'accompagnement à la transmission (Partie 1-1.3., p10), les professionnels ont pu donner leurs ressentis vis-à-vis du parcours de transmission. Les données issues de ces questions ouvertes sont retranscrites directement afin d'analyser au plus juste les entretiens. En effet, l'analyse de ces derniers permet de définir des thèmes communs, sources de débats, où les ostréiculteurs font part de leur conception sur le sujet.

Une analyse SWOT ou AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces) permet de synthétiser les forces et les faiblesses caractérisant la dynamique de transmission actuelle au regard des opportunités et menaces générées par l'environnement de la filière ostréicole. Outre le fait de mettre en avant les difficultés et points à améliorer, cette approche permettra de mettre en évidence des axes stratégiques pertinents pour développer une méthodologie arcachonnaise d'aide durable de la profession dans leur parcours de transmission.

L'étude des systèmes d'accompagnement mis en place pour d'autres professions (agricole notamment) va permettre d'envisager des pistes pour un système pertinent pour la profession conchylicole du Bassin d'Arcachon.

## Partie 2 – Étude de la dynamique de transmission des entreprises conchyloles du Bassin d’Arcachon

En 2020, le Bassin d’Arcachon compte 280 entreprises ostréicoles (CRCAA) qui exploitent une surface totale de 694 ha (3615 parcs). Si l’on regarde l’historique du tissu conchylole arcachonnais, il s’avère qu’en 10 ans le Bassin d’Arcachon a connu une baisse de 11% de son nombre d’entreprises.

Entre 2015 et 2017, le Bassin présentait en moyenne un taux de renouvellement (ratio entre le nombre total de nouveaux installés (transmission + création) et le nombre d’exploitation déjà en activité) de près de 10% (Figure 2). On dénombre alors des transmissions et créations d’entreprise supérieures à 10/an (Figure 2). Cependant, à partir de 2018, on observe une forte baisse du renouvellement des entreprises arcachonnaises qui est divisé par deux (Figure 2).

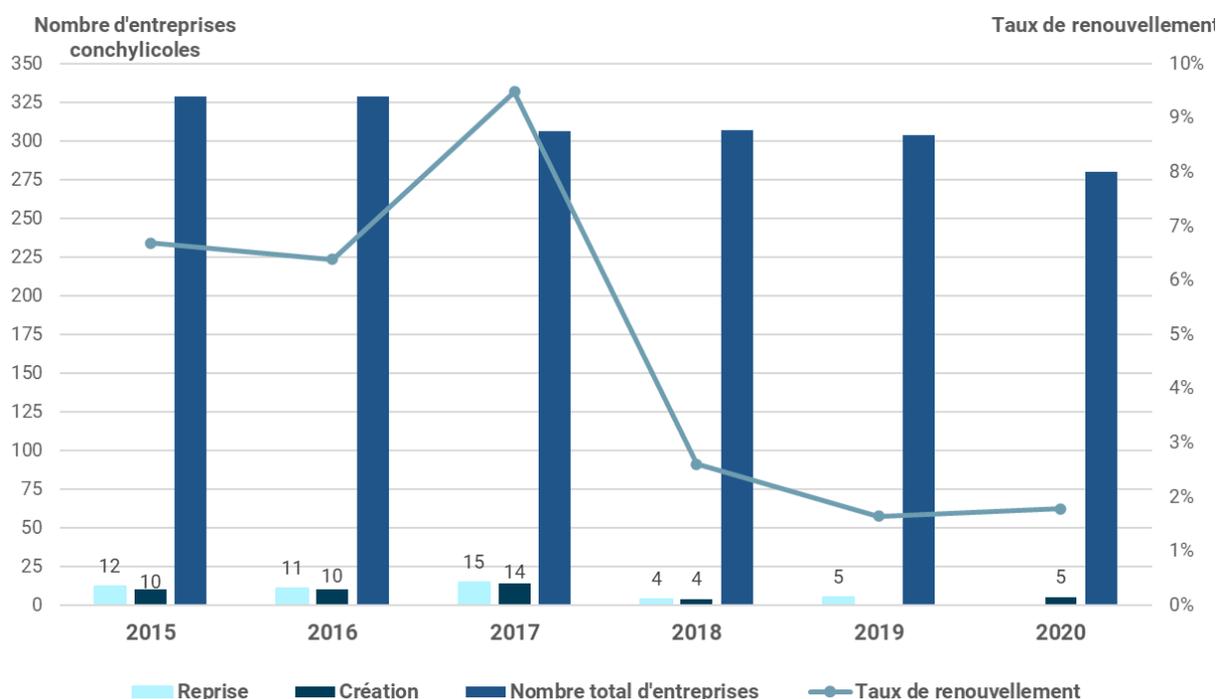


Figure 2 : Dynamique de renouvellement des entreprises conchyloles (Sources : CRCAA)

Ce **déclin dans la dynamique de renouvellement** est certainement dû en tout ou partie à l’apparition des surmortalités liées au virus OSHv-1 affectant le naissain d’huître creuse à l’échelle nationale. En effet, cet épisode a eu de lourdes conséquences au sein des entreprises conchyloles : difficulté à s’approvisionner en huîtres, difficulté de trésorerie, fonctionnement de l’exploitation (commercialisation, limitation/ralentissement des projets d’entreprise, ...) (Carlier et al., 2012) et a ainsi pu freiner voire dissuader les porteurs de projet à s’installer en conchyliculture.

En 2020, le taux de renouvellement s’avère ainsi faible : seulement **2% des entreprises conchyloles arcachonnaises ont été renouvelées** (Figure 2). Afin de garantir une dynamique de renouvellement assurant le maintien du tissu ostréicole arcachonnais, il est donc primordial de s’intéresser à la problématique de transmission.

# I. Présentation des ostréiculteurs arcachonnais « futurs cédants » d'ici les cinq prochaines années

## 1. Les chefs d'entreprises interrogés

À l'issue de la phase d'enquête, **54% des ostréiculteurs de plus de 52 ans et dont la situation de transmission était inconnue ont été interrogés** soit 32 chefs d'entreprise parmi les 59 identifiés initialement. L'échantillon d'enquêtés est considéré comme représentatif de cette population d'ostréiculteurs. Cependant il n'est pas représentatif de l'ensemble des conchyliculteurs de plus de 52 ans, proches du départ en retraite (101 professionnels identifiés) puisque nous n'avons interrogé que 30% de cette population.

Plus de la moitié de l'échantillon interrogé a entre 55 ans et 60 ans.

Tous les chefs d'entreprises ostréicoles interrogés sont des hommes.

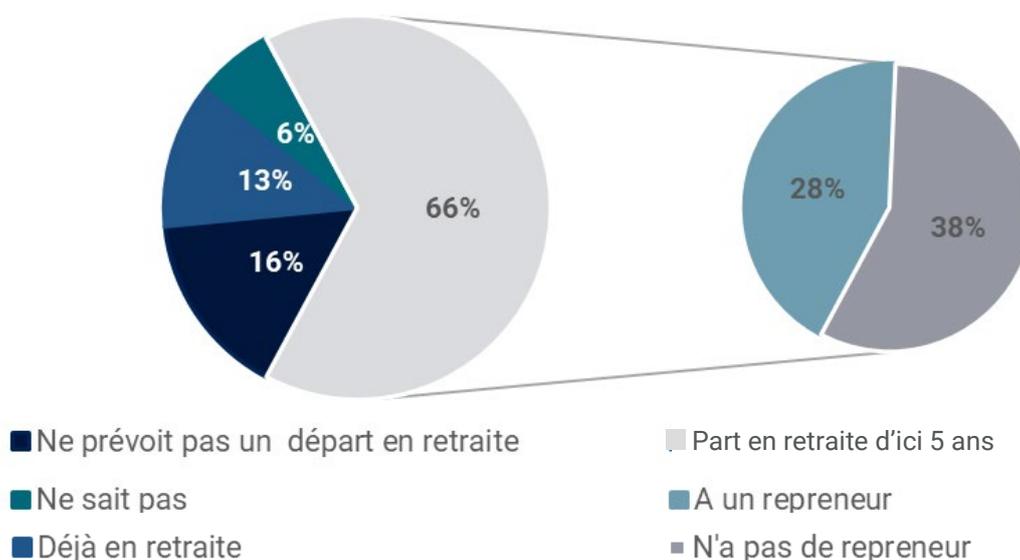


Figure 3 : Description de l'échantillon de professionnels enquêtés

Près de 70% des ostréiculteurs interrogés prévoient un départ en retraite d'ici les cinq prochaines années (Figure 3). Quatre professionnels de l'étude se disent déjà en retraite mais continuent à travailler, deux d'entre eux n'ont pas de repreneur identifié.

Les 16% de professionnels observés en Figure 3 qui ne prévoient pas de départ en retraite d'ici cinq ans, ont entre 53 et 58 ans. Pour la suite de l'analyse des profils et stratégies face à la transmission, nous ne considérerons pas ces professionnels. Leurs entretiens seront cependant utilisés dans le cadre de l'analyse des enjeux et difficultés de la transmission et le développement d'un outil d'accompagnement (Partie 3, p23).

À noter que deux professionnels de l'étude ne savent toujours pas s'ils souhaitent partir en retraite d'ici cinq ans (Figure 3).

Parmi les professionnels prévoyant un départ en retraite d'ici cinq ans, plus de la moitié n'ont pas de repreneur (Figure 3). Pour la moitié des ostréiculteurs ayant déjà identifié un repreneur, ce dernier est un de leurs enfants (Figure 4). C'est le schéma traditionnel de transmission d'une entreprise conchylicole : transmission générationnelle dans un cadre familial.

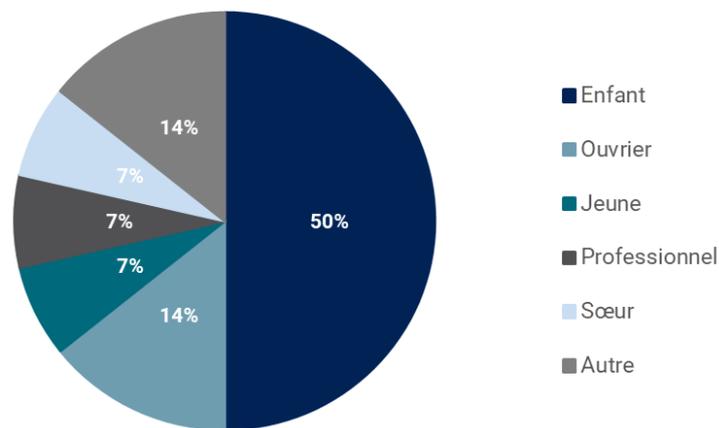


Figure 4 : Identité des repreneurs

À travers l'enquête, d'autres schémas de transmission ont été recensés (Figure 4) tels que la reprise par un des ouvriers de l'entreprise (14% des enquêtés) ou la reprise par un professionnel du Bassin (7%).

Deux professionnels n'ont pas souhaité détailler l'identité de leur repreneur (Figure 4).

## 2. Les entreprises ostréicoles enquêtées

Ce sont majoritairement des entreprises qui produisent 15 tonnes ou moins à l'année (Figure 5). La production moyenne du Bassin étant de 27 tonnes/an/entreprise (Statistiques conchylicoles, 2017), l'échantillon d'enquêtés est donc composé en grande partie de petites entreprises.

Les ostréiculteurs interrogés au cours de cette enquête sont à 97% basés exclusivement dans le Bassin d'Arcachon (Figure 1) et près de la moitié des entreprises à céder d'ici cinq ans possède entre 1 ha et 1,4 ha de **parcs ostréicoles** (Figure 5) (moyenne du Bassin 1,5 ha/entreprise (Agreste, 2015)). Seul un professionnel possède une cabane en dehors du Bassin ; elle est située dans le Médoc.

Concernant la problématique de la **main d'œuvre** : la masse salariale est répartie entre les employés à temps complet, les temps partiels et les saisonniers. Parmi les futurs cédants, 64% n'emploient aucun temps complet sur l'exploitation (Figure 5) et plus de la moitié de ces professionnels travaillent seuls sur l'entreprise. Les autres emploient quelques saisonniers ou temps partiels pour les fêtes de fin d'année et les marchés.

Sur tout l'échantillon de futurs cédants enquêtés, 14% ont recours exclusivement à de la main d'œuvre saisonnière pour venir en renfort au moment des périodes de fortes charges de travail (fêtes de fin d'année notamment). À ce titre, on observe que pour près de 20% des entreprises de l'étude, plus de 80% de la masse salariale est constituée de saisonniers (Figure 5).

**Commercialisation** : Les cabanes de dégustation, modèles de commercialisation arcachonnais, sont un des choix de vente pour seulement 22% des futurs cédants.

La vente directe à la cabane et/ou sur les marchés est le type de commercialisation le plus pratiqué par nos futurs cédants (Figure 5) : près de 70% ont choisi cette stratégie. Ce choix est assez pertinent au vu des conditions actuelles mais également des changements d'habitudes des consommateurs qui préfèrent de plus en plus se fournir directement aux producteurs. Les professionnels ont en général un à deux marchés localisés exclusivement dans le sud-ouest de la France. Seul un professionnel explique en avoir quatre. Cette stratégie

de commercialisation peut être un élément attractif pour les futurs repreneurs selon le nombre de marchés et leur localisation (Partie 3, p23).

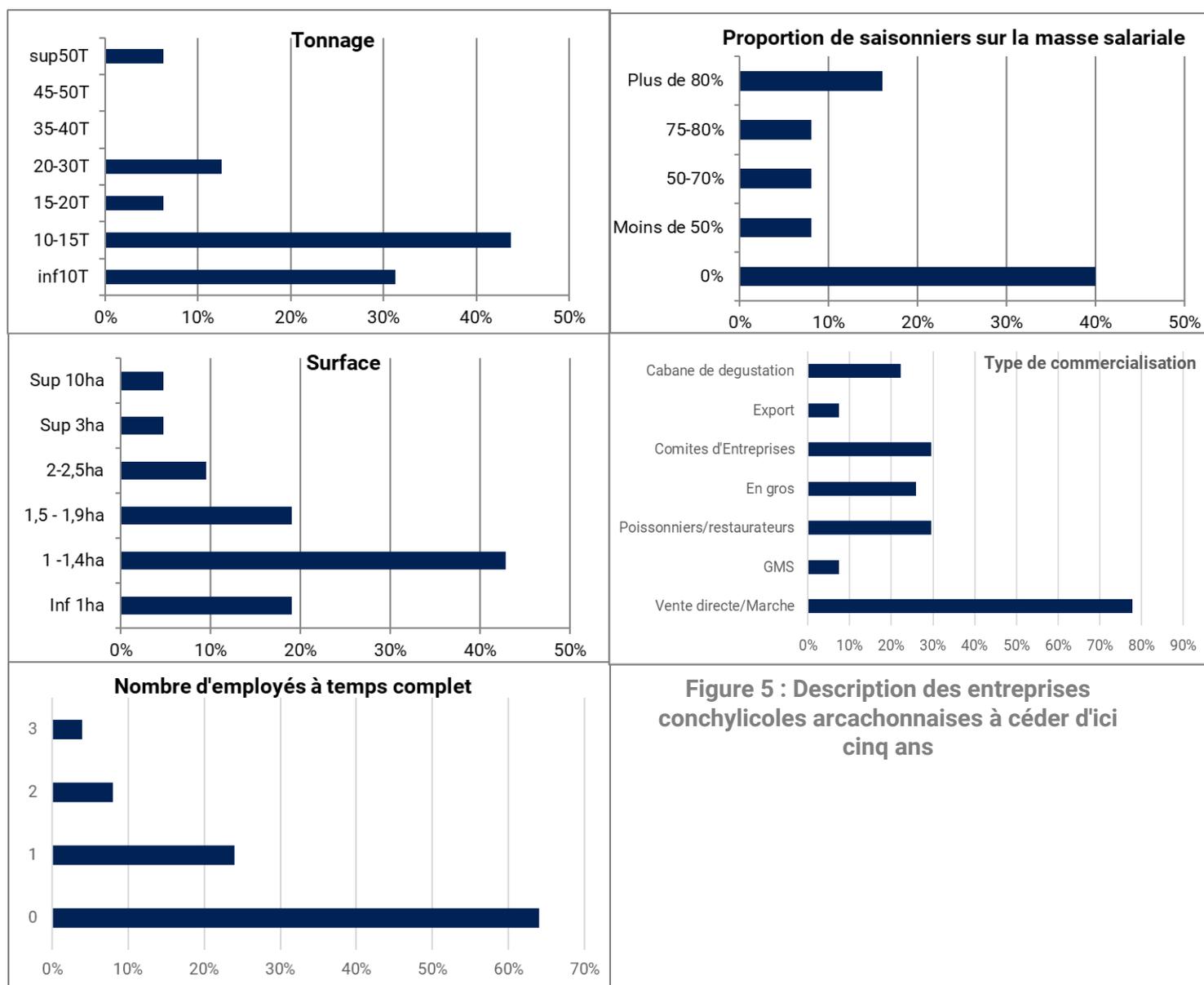


Figure 5 : Description des entreprises conchylicoles arcachonnaises à céder d'ici cinq ans

Un autre élément important en cas de transmission est l'**outil de production**. En effet, un outil vétuste et en mauvais état pourrait entraîner de lourds investissements pour le repreneur et donc faire peur. Cela a également un impact sur le financement du projet professionnel et les délais de mise en place de l'activité du nouvel installant. Dans le cas des futurs cédants de notre échantillon, seuls trois d'entre eux estiment avoir un changement de matériels à envisager d'ici les prochaines années : poches ou moteur de chalands à changer. Un des professionnels explique avoir tout son matériel, bateau et bassins à remettre aux normes. 22% des professionnels ayant répondu aux questions sur le matériel, estiment avoir un nettoyage de leur parc à prévoir d'ici les prochaines années et leur départ en retraite.

Parmi les futurs cédants, 85% possèdent un à deux chalands ostréicoles. Les autres ne possèdent pas de bateau ou simplement un bateau de plaisance. Ces chalands sont en moyenne âgés de 19 ans, 67% d'entre eux sont en aluminium et près de 10% sont pourvus

d'une grue. Les futurs cédants ont donc globalement de vieux chalands, peu équipés pour mécaniser le travail à la marée.

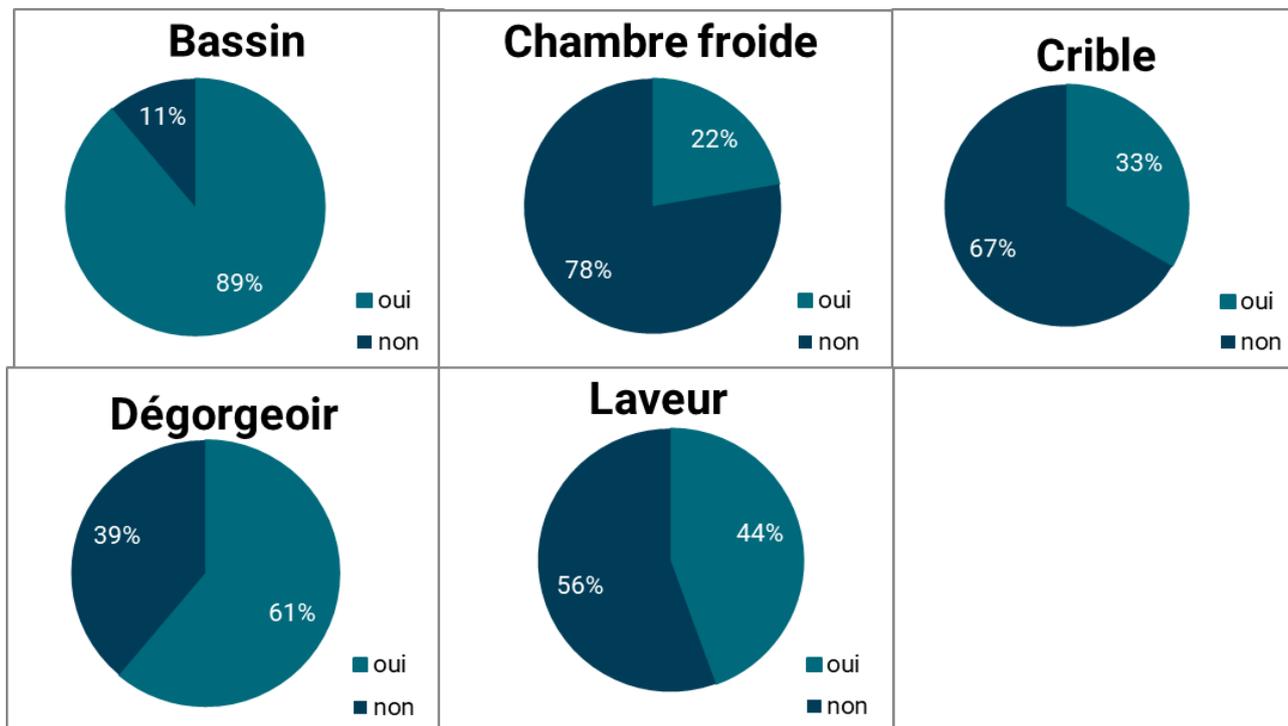


Figure 6 : Principaux équipements à terre

À l'exception d'un professionnel qui a fait le choix de limiter son nombre de machines au vu des problèmes que ces dernières engendrent (pannes, entretien, réparation, ...), tous les autres futurs cédants sont en moyenne bien équipés à la cabane et possèdent les principaux éléments (Figure 6) : bassin et/ou dégorgeoir, laveur, crible, ensacheuse.

Cette description des entreprises, permet de mettre en évidence **un profil type des entreprises à céder d'ici les cinq prochaines années** :

- Petites entreprises, avec peu voire aucun employé à temps plein, qui pour certaines reposent sur l'emploi de saisonniers durant les périodes à forte charge de travail (marché, fêtes de fin d'année).
- Entreprises traditionnelles avec une stratégie de commercialisation majoritairement tournée vers la vente à la cabane et/ou les marchés.
- Les cabanes de dégustation (stratégie fortement développée chez les nouvelles générations) sont peu mises en place au sein de notre échantillon
- Outil de production vieillissant notamment dans le cas des chalands
- Peu de mécanisation mise en place pour le travail à la marée
- Bon équipement à la cabane (bassins, dégorgeoirs, ...)

Le caractère vieillissant de certains éléments de ces entreprises (absence de mécanisation à la marée par exemple) peut apparaître comme peu attractif pour les jeunes générations et donc les futurs porteurs de projet. Il sera intéressant de connaître le ressenti de ces futurs cédants quant aux contraintes de leur entreprise et les difficultés rencontrées pour la transmission de leur entreprise (Partie 3, p 24.)

## II. Stratégies des conchyliculteurs pour la transmission de leurs entreprises

### 1. Transmission de l'entreprise

L'étude a mis en évidence que 82% des futurs cédants sans repreneur n'ont pas de critères spécifiques concernant le futur repreneur (voisin, jeune, personne extérieure au Bassin, ...).

Trois types de cession d'entreprises potentielles ont été identifiés. Lors de l'étude, il s'est avéré que **30% des futurs cédants à cinq ans n'ont aucune stratégie de transmission afin d'assurer la continuité de leur entreprise** (Figure 7). Ceci dénote un manque d'informations des futurs cédants face à leurs options et d'un manque de préparation de leur départ en retraite. Ce manque de préparation peut avoir de lourdes conséquences dans le parcours de transmission de leur entreprise (Partie 3.1.2. p24).

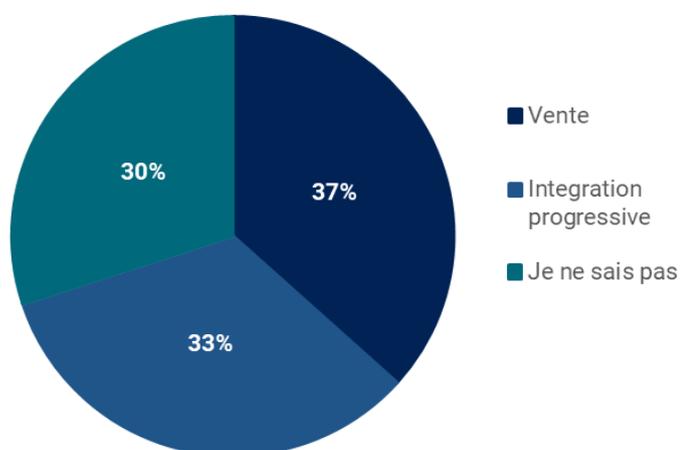


Figure 7 : Mode de transmission privilégié par les futurs cédants de l'étude

On observe tout de même qu'environ 30% des futurs cédants souhaitent transmettre leur entreprise grâce à une **intégration progressive du porteur de projet** (Figure 7). Ce mode de transmission permet au cédant de transférer son savoir et ses expériences ainsi que le fonctionnement de l'entreprise à son futur repreneur. Il permet également de progressivement transférer les parts de l'entreprise, sa gestion et la charge de travail d'ici l'âge de départ en retraite.

Près de 40% préfèrent **vendre directement leur entreprise** (Figure 7). Deux professionnels appuient sur le fait qu'il faille que le futur repreneur soit une personne solvable. Cette vente est, pour certains professionnels, réalisée progressivement par morcellement d'éléments de l'entreprise. Cette **décapitalisation** concerne généralement les concessions ostréicoles ou le matériel. Près de la moitié des enquêtés n'a pas souhaité donner son avis sur cette question. **La majorité des ostréiculteurs interrogés n'est pas favorable à un morcellement** et souhaitent maintenir leur entreprise afin d'assurer sa transmission dans les meilleures conditions. Cependant, 35% de ceux ayant répondu, se sont dit prêts ou envisagent un morcellement de leur entreprise dans le cadre de leur cession d'activité. Le choix de morceler la vente de son entreprise est, pour les futurs cédants, un moyen d'obtenir une valorisation de son entreprise avant sa cession d'activité. Cependant, l'outil de production risque alors d'être moins attractif car moins viable pour le futur repreneur. Deux professionnels enquêtés ont déjà commencé à morceler leur outil de production au moment de l'étude.

Près de 35% des ostréiculteurs de l'étude n'ont pas répondu aux questions sur la préparation de leur départ en retraite. Parmi ceux ayant répondu, **près de 40% des futurs cédants n'ont pas préparé leur départ en retraite**. À l'inverse, 40% ont commencé à préparer leur départ en retraite d'ici cinq ans. Trois types de « préparation » ont été relevés lors de cette étude :

- Récupération d'informations auprès de leur mutuelle (ENIM, régime d'assurance retraite obligatoire)
- Décapitalisation de l'entreprise par la vente de parcs ou de matériel (chaland)
- Un professionnel a cessé son activité d'ostréiculteur et a démarré une activité de pécaturisme afin de réduire sa charge de travail d'ici l'âge de la retraite.

## 2. Plan d'action pré-retraite : classification des profils des futurs cédants à cinq ans de la retraite

D'après la littérature et au détour d'échanges avec les professionnels, on observe que les ostréiculteurs en situation de transmission de leur entreprise, souhaitent vendre au meilleur prix sans réfléchir à la faisabilité d'une installation d'un jeune conchyliculteur (Gaté, 2014). Certaines études définissent une modélisation pour la valorisation de l'entreprise du cédant en fonction de ce comportement : maximisation de la valorisation de l'exploitation en prenant en compte les coûts fiscaux de la transmission (Gaté, 2014). Cependant, dans ce cas, l'investissement n'est souvent pas compatible avec l'investissement possible d'un repreneur. Ce cadre théorique montre le **choix que doit réaliser le cédant à l'approche de la retraite : investir pour maintenir ou développer l'attractivité de son entreprise, ou désinvestir pour limiter les coûts de la transmission, au risque d'avoir une exploitation conchylicole moins attractive car moins viable pour un porteur de projet**.

La moitié des ostréiculteurs interrogés a expliqué leur plan potentiel d'ici les cinq prochaines années : développer, maintenir ou réduire leur activité en prévision de leur départ en retraite. Il s'avère ainsi que **38% d'entre eux souhaitent réduire leur activité d'ici les cinq prochaines années**.

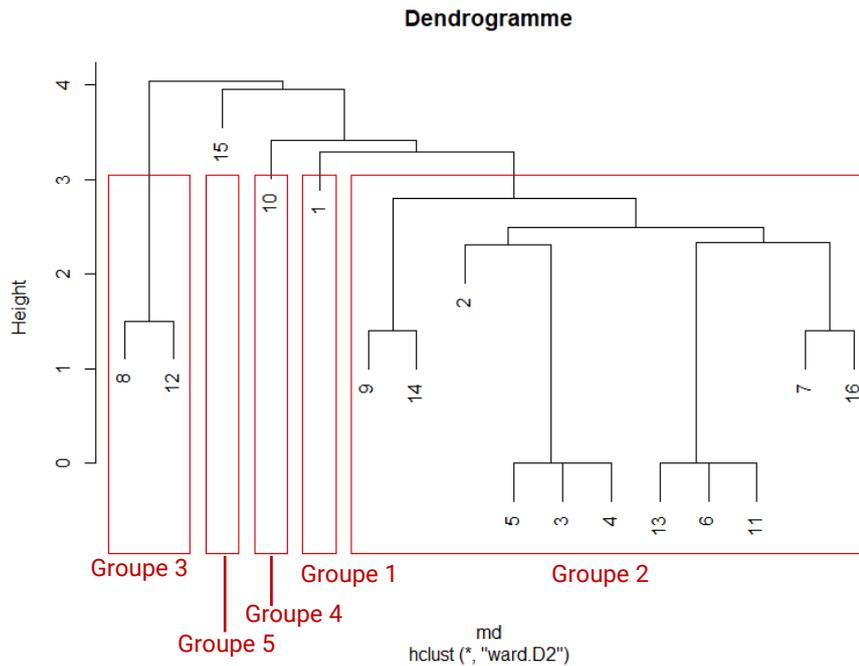
À partir du retour de ces professionnels, nous avons étudié leur profil par rapport à leur stratégie d'ici le départ en retraite. Les variables utilisées dans cette analyse sont le choix du départ en retraite d'ici cinq ans, l'existence ou non d'un repreneur et la stratégie à cinq ans de la retraite. **La taille de l'échantillon ne permet pas d'affirmer que les résultats de cette analyse sont statistiquement représentatifs de la population des futurs cédants mais elle nous donne tout de même des tendances**.

Le nombre de groupes ou classes est choisi grâce au dendrogramme obtenu et de l'inertie liée à ce dernier (Partie 1.II.1 p12).

Cette analyse permet de mettre en évidence cinq groupes de futurs cédants, présentés en Figure 8.

Cette analyse hiérarchique suivant les stratégies d'ici les cinq prochaines années met en évidence trois groupes représentés dans le cas de notre étude par une entreprise : le groupe 1, 4 et 5 (Figure 8) (limite statistique au vu de la taille de notre échantillon).

Le groupe 2 est composé de 69% des futurs cédants ayant répondu à cette question. Enfin le 3<sup>ème</sup> groupe regroupe 13% des futurs cédants (Figure 8).

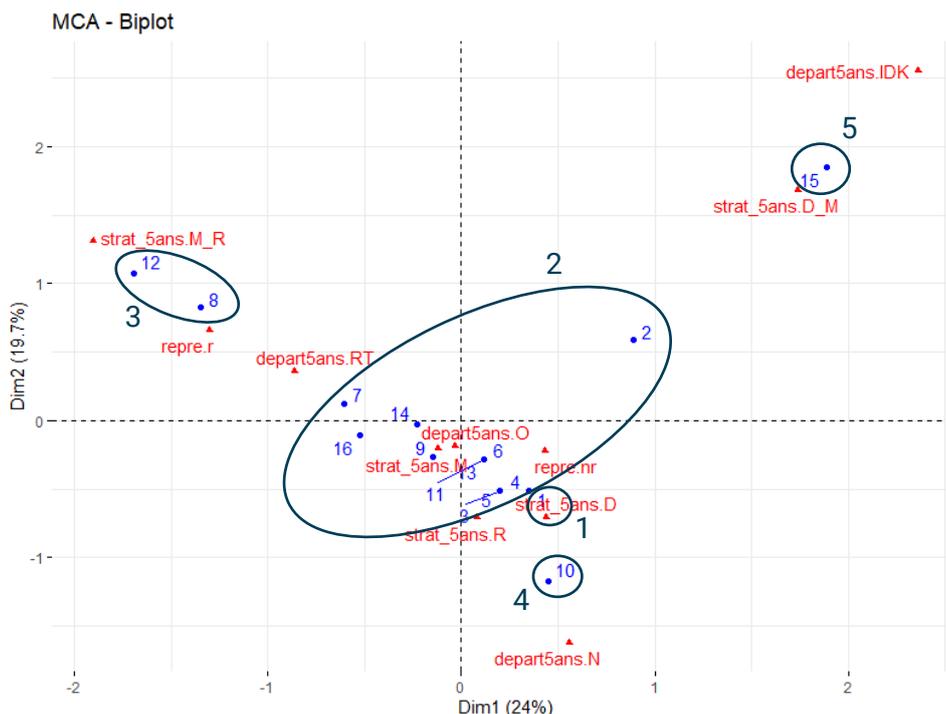


**Figure 8 : Dendrogramme des groupes de futurs cédants en fonction de leur stratégie pré-retraite**

La représentation graphique présentée en Figure 9 permet de positionner les groupes de futurs cédants par rapport à leur choix de départ en retraite et leur plan d'action à cinq ans (représentation graphique de l'ACM).

Le groupe 5 se démarque clairement des autres groupes (Figure 9). Il est constitué d'un professionnel enquêté n'ayant pas encore de vision sur les cinq prochaines quant à son départ en retraite et souhaite malgré tout maintenir voire développer son activité.

Le groupe 4 représente les professionnels ne souhaitant pas partir en retraite d'ici les cinq prochaines années.



**Figure 9 : Représentation graphique des groupes de futurs cédants suivant leur stratégie d'ici les cinq prochaines années**

(D : développement de l'activité / M : maintien de l'activité / R : réduction de l'activité / M\_D : maintien ou développement de l'activité / R\_M : réduction ou maintien de l'activité)

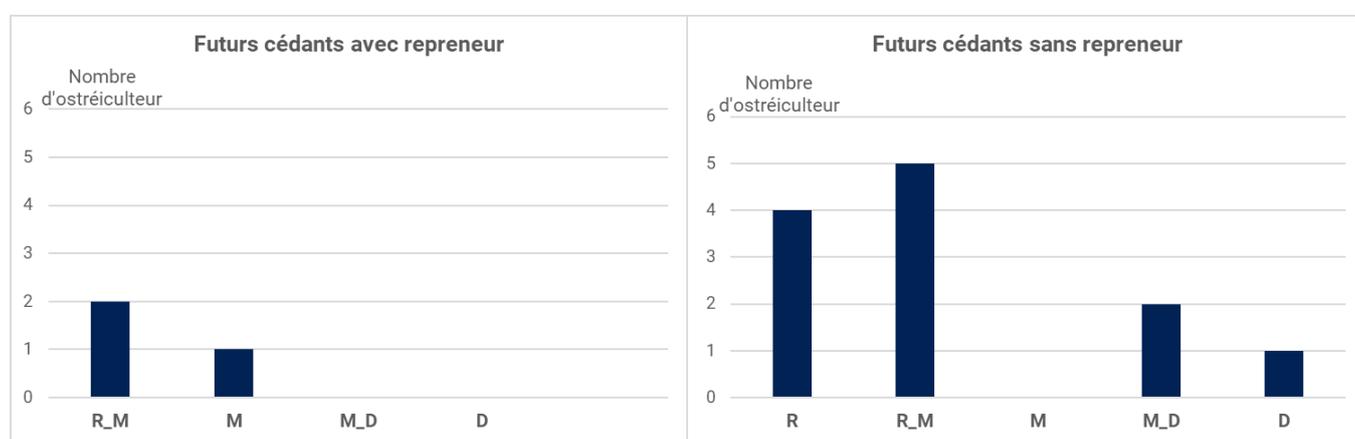
Il apparaît ainsi que le groupe 1 est composé du seul futur cédant souhaitant continuer à développer son activité malgré son départ en retraite d'ici cinq ans et l'absence de repreneur (Figure 8 et 9). Ce profil de **chef d'entreprise optimiste** quant à l'avenir de son entreprise et qui souhaite poursuivre le développement de son entreprise, malgré le contexte de départ en retraite et d'absence de successeur, est ce vers quoi il faudrait tendre au maximum.

À l'inverse le groupe 3 représente des professionnels souhaitant partir en retraite d'ici cinq ans, ayant un successeur mais souhaitant réduire leur activité malgré l'existence de ce dernier. Ce choix peut être dû à un consensus ou accord avec le successeur. En effet, pour un des professionnel de ce groupe, le repreneur identifié est un professionnel.

Le groupe 2 regroupe le plus d'individus. Ce groupe est caractérisé majoritairement par des chefs d'entreprises futurs cédants, n'ayant pas de repreneur et souhaitant maintenir ou réduire leur activité (Figure 8 et 9). Cette classification montre la tendance des entreprises futures cédantes du Bassin d'Arcachon : une grande partie d'entreprises conchylicoles sans repreneur et ne mettant pas en place un plan d'action pour assurer la transmission de leur entreprise (amélioration d'éléments pour accentuer l'attractivité auprès des porteurs de projet). Au contraire, comme vu précédemment, la réduction de l'activité de l'entreprise risque de diminuer l'attractivité de l'exploitation voire de réduire sa viabilité pour un porteur de projet.

**L'objectif du développement d'une démarche d'accompagnement des professionnels dans la transmission de leur entreprise pourrait ainsi être d'augmenter les entreprises du groupe 1, entreprises optimistes et ainsi diminuer les entreprises s'inscrivant dans le schéma du groupe 2 de notre analyse.**

L'existence ou non d'un repreneur ne semble pas être le seul facteur influençant le plan d'activité des futurs cédants à cinq ans de la retraite. Le fait de ne pas avoir de repreneur n'empêche pas certains professionnels de continuer de maintenir voire développer leur activité (Figure 10). Cependant cette observation n'est pas représentative puisque le nombre de futurs cédants avec repreneur dans notre échantillon est très faible (9 sur les 32 interrogés, Figure 3). En effet, dans le cadre de cette étude, le CRCAA a souhaité dans un 1<sup>er</sup> temps s'intéresser aux futurs cédants sans repreneurs. L'analyse des différences de comportement lorsque le futur cédant a un repreneur ou non est intéressante afin d'étudier les éventuels écarts de comportements (Figure 10).



**Figure 10: Plan d'activité d'ici cinq ans**

(D : développement de l'activité / M : maintien de l'activité / R : réduction de l'activité / M\_D : maintien ou développement de l'activité / R\_M : réduction ou maintien de l'activité)

## Partie 3 – Étude d’une démarche d’accompagnement à la transmission

La volonté du CRCAA est de développer un système d’accompagnement à la transmission permettant d’aider au mieux les ostréiculteurs lors de la cession de leur entreprise.

L’étude a permis de mettre en évidence que **84% des ostréiculteurs interrogés sont favorables à la mise en place d’une démarche d’accompagnement** à la profession dans le cadre du parcours de transmission de leur entreprise. Cette partie de l’étude va donc nous permettre d’envisager les stratégies potentielles pour le développement d’un outil le plus utile et efficace possible pour la profession.

### I. Enjeux et difficultés du parcours de transmission des entreprises conchylicoles arcachonnaises

Les enquêtes menées dans le cadre de cette étude ont permis aux ostréiculteurs arcachonnais de s’exprimer sur les difficultés rencontrées dans le cadre de leur parcours de reprise de l’entreprise. Nous avons également pu relever selon eux les enjeux actuels de la problématique de transmission. Près de 50% des professionnels interrogés n’ont pas répondu aux questions de cette thématique.

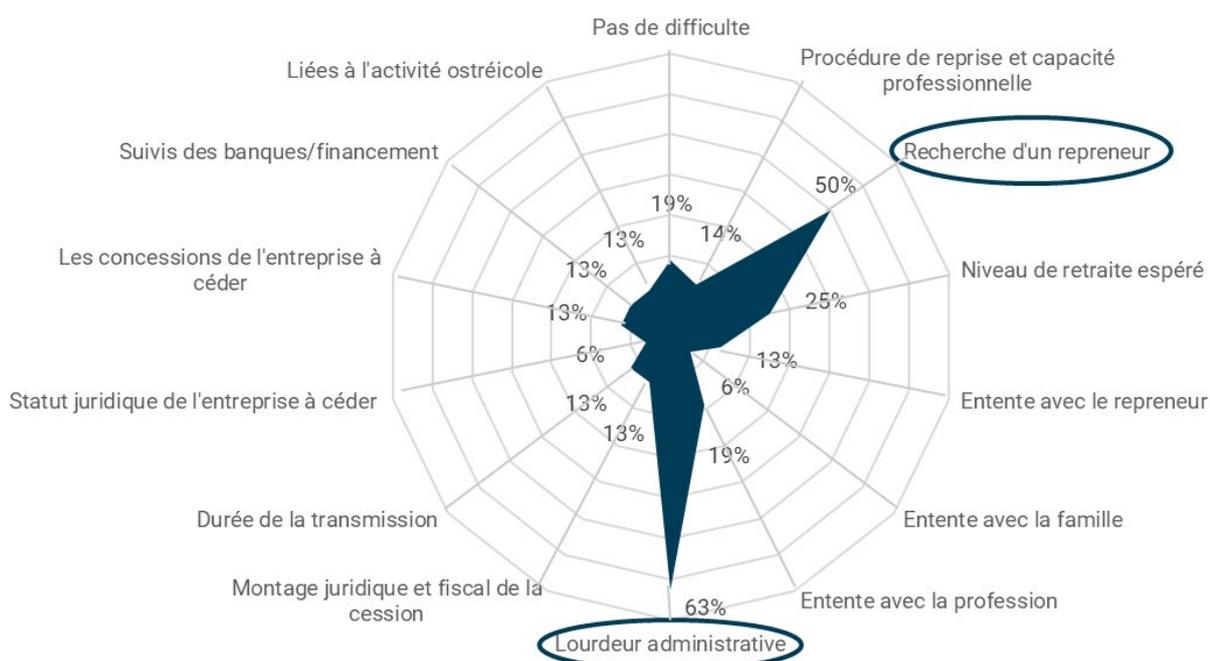


Figure 11 : Ressentis des professionnels avec ou sans repreneur, concernant les difficultés du parcours de transmission

## 1. Lourdeur administrative et recherche d'un repreneur

La figure 11 présente les difficultés rencontrées ou pressenties par les ostréiculteurs lors de leur démarche de transmission (difficultés proposées aux professionnels au cours de l'enquête mais qui ne sont pas exclusives (Gaté et al., 2016)) présentées en Partie 2.

Si l'on analyse ces enquêtes de façon collective, deux difficultés principales pour la profession souhaitant transmettre leur entreprise ressortent de cette étude : la **lourdeur administrative** (pour 63% des ostréiculteurs) et la **recherche d'un repreneur** (pour la moitié des professionnels enquêtés) (Figure 11). Ce sont les difficultés majeures pressenties par notre Groupe 2 de futurs cédants (Partie 2.II.3. p22).

Trouver son successeur idéal et faire face aux contraintes administratives sont donc les difficultés majeures du parcours de transmission. Il semble donc pertinent de s'appuyer sur ce résultat pour le développement du système d'accompagnement.

Il apparaît que trois professionnels ne rencontrent aucune difficulté particulière au parcours de transmission. Parmi ces futurs cédants, deux d'entre eux n'ont pas de repreneur. Les difficultés rencontrées lors de la transmission et représentant un frein pour les futurs cédants ne sont donc pas toujours en lien avec l'existence ou non d'un repreneur.

On note qu'un quart des professionnels enquêtés a insisté sur leur insatisfaction concernant le niveau de retraite espérée (Figure 11). Ce n'est cependant pas un point sur lequel l'outil peut jouer.

## 2. Préparation et anticipation

Actuellement les conditions de départ en retraite des professionnels du bassin ne facilitent pas la reprise par de nouveaux exploitants : les entreprises cédantes sont pour certaines morcelées, non viables et demandent alors un investissement économique de la part des jeunes conchyliculteurs trop important pour relancer l'activité de l'entreprise. L'analyse des données des futurs cédants interrogés dans le cadre de cette étude l'a également démontré (Partie 2.II.2. p19-20). Ceci est une conséquence d'une volonté économique et/ou d'un **manque de préparation et d'anticipation** de la cession qui fragilise la pérennité de l'entreprise. **D'après le retour d'expérience des Chambres d'agriculture mais également d'experts, la stratégie de transmission devrait se préparer au moins à cinq ans de la date de départ en retraite** (Gaté et al., 2016).

## 3. Matériels et concessions

Le matériel ainsi que les concessions sont un enjeu majeur lors d'une transmission puisqu'ils constituent le futur outil de production du repreneur et peuvent rapidement impacter le besoin en investissement du porteur de projet. Le morcellement des parcs et/ou un matériel trop vétuste rend l'entreprise moins attractive aux yeux des porteurs de projet et ne facilite donc pas la recherche d'un repreneur.

Pour 44% des ostréiculteurs interrogés leur entreprise ne présente pas de contraintes (Figure 12) justifiant une difficulté pour la reprise.

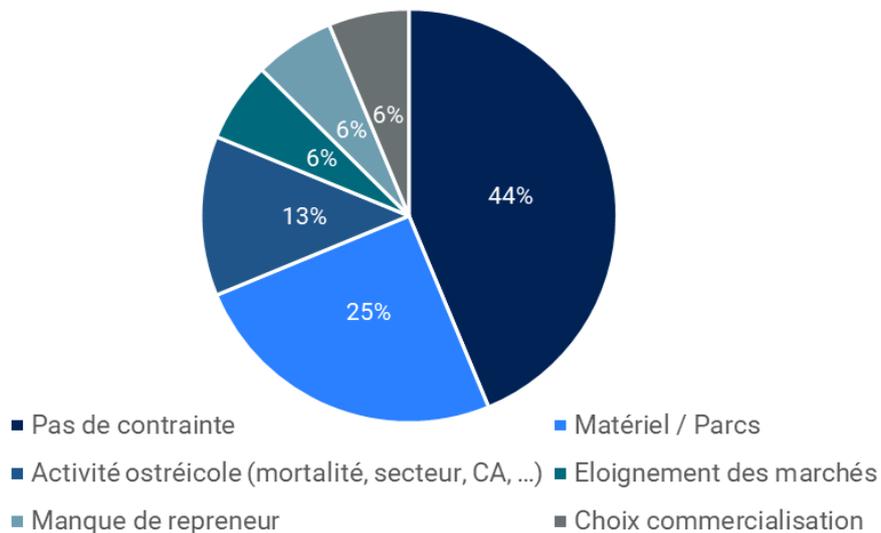


Figure 12 : Contraintes principales des entreprises conchylicoles enquêtées

Un quart des professionnels avoue que **le matériel, son état ainsi que l'état des concessions ostréicoles représentent un vrai frein pour la transmission de leur entreprise** (Figure 12). Il paraît donc légitime de retrouver le nettoyage des parcs ostréicoles comme l'un des leviers à privilégier selon les professionnels enquêtés pour favoriser la reprise des entreprises ostréicoles arcachonnaises (Figure 13).

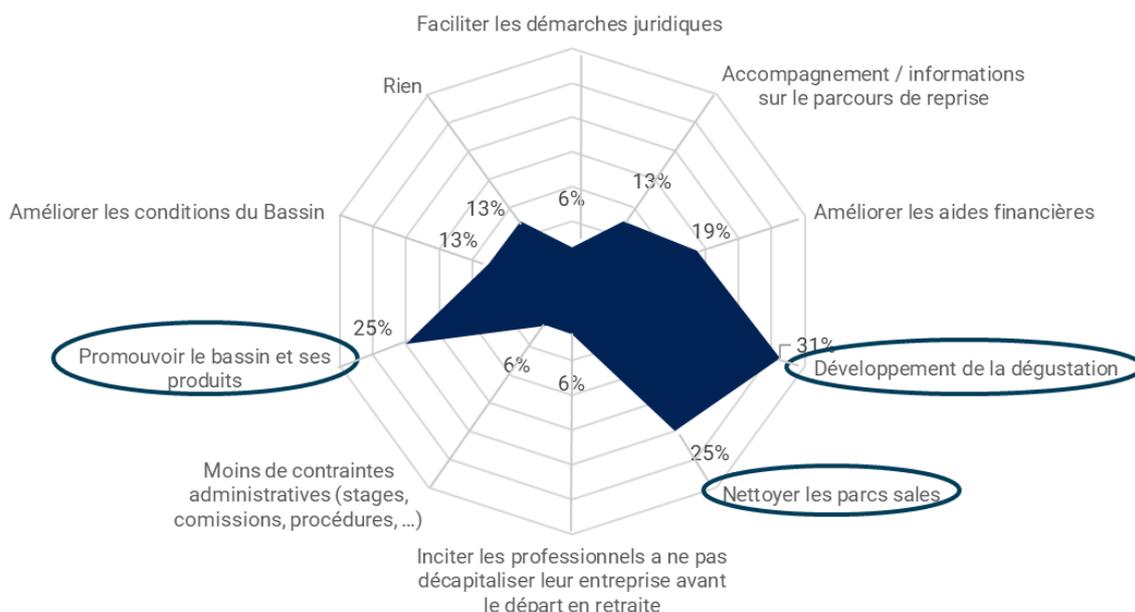


Figure 13 : Leviers d'action pour améliorer la transmission des entreprises arcachonnaises

#### 4. Contexte et attractivité de la filière conchylicole

Lors de l'étude, **13% des ostréiculteurs interrogés expliquent que ce contexte et les résultats zootechniques généraux du Bassin d'Arcachon représentent pour eux une contrainte impactant la transmission de leur entreprise** (Figure 12). En effet, la profession arcachonnaise déplore depuis plusieurs années un manque de qualité notoire de leurs produits : le site de production d'Arguin est aujourd'hui un des seuls à leur permettre d'obtenir régulièrement des huîtres Spéciales (qualité de chair > 10,5) (Vieira et al., 2021). De plus, depuis plusieurs années, la croissance stable des huîtres dans le Bassin reste malgré tout faible obligeant les professionnels à allonger leur cycle d'élevage à 3,5 – 4 ans (Vieira et al., 2021). À ces difficultés

de production chroniques, s'ajoutent également les aléas qui ne sont pas à négliger comme le démontre la hausse des mortalités sur toutes les classes d'âge observée en 2020 : +30% sur les 1<sup>ères</sup> années ; +40% sur les huîtres de 2<sup>ème</sup> année ; +25% sur celles de fin d'élevage (Vieira et al., 2021). Les aléas et risques de production sont des éléments qui peuvent faire peur aux futurs repreneurs dans le développement de leur projet de reprise (risque financier, frilosité des banques à suivre la demande d'investissement, ...)

Ce frein a déjà été identifié par le CRCAA, en démontre les actions mises en place par le CRCAA et le SIBA : nettoyage des zones de friches et des bancs d'huîtres sauvages... Mais également avec le CAPENA à travers notamment la mise en place de projets pour l'étude de pistes d'amélioration des résultats du Bassin : étude du banc d'Arguin, test de nouvelles techniques d'élevage (biomimétisme, casiers australiens), ... L'**amélioration des conditions de production du Bassin** ressort pour près de 15% des professionnels comme un des leviers permettant d'améliorer le renouvellement des entreprises conchylicoles arcachonnaises. Un professionnel explique que selon lui, l'amélioration des conditions du Bassin est liée au nettoyage des parcs sales qui réunissent bien souvent des gisements conséquents d'huîtres sauvages (friches ostréicoles) compétitrices des élevages.

Outre le nettoyage des parcs sales et l'amélioration générale des conditions du Bassin, l'enjeu actuel des entreprises arcachonnaises est le développement d'actions permettant d'améliorer l'attractivité auprès des jeunes et de promouvoir le Bassin d'Arcachon et ses produits (Figure 12 et 13).

D'après les conchyliculteurs interrogés, le premier critère pouvant inciter les jeunes à s'installer est **l'attractivité du métier**. Au cours des enquêtes, plusieurs ostréiculteurs ont ainsi expliqué que leur métier était un métier de passion (proximité avec la nature, liberté, cadre de travail, goût de l'indépendance, ...) : 35% des professionnels pensent ainsi qu'il est important de mieux transmettre cette passion (Figure 14). Cette transmission peut se faire lors des différentes formations mais également à d'autres occasions afin d'attirer des personnes extérieures qui pourraient développer un réel attrait pour ce métier (salon et forum des métiers).

Il semble important de discerner le **côté « moteur » des ostréiculteurs** (pourquoi faire ce métier ?) **afin d'assurer le transfert de l'entreprise, de la motivation pour l'exercice de ce métier, des savoir-faire au futur repreneur et porteur de projet.**

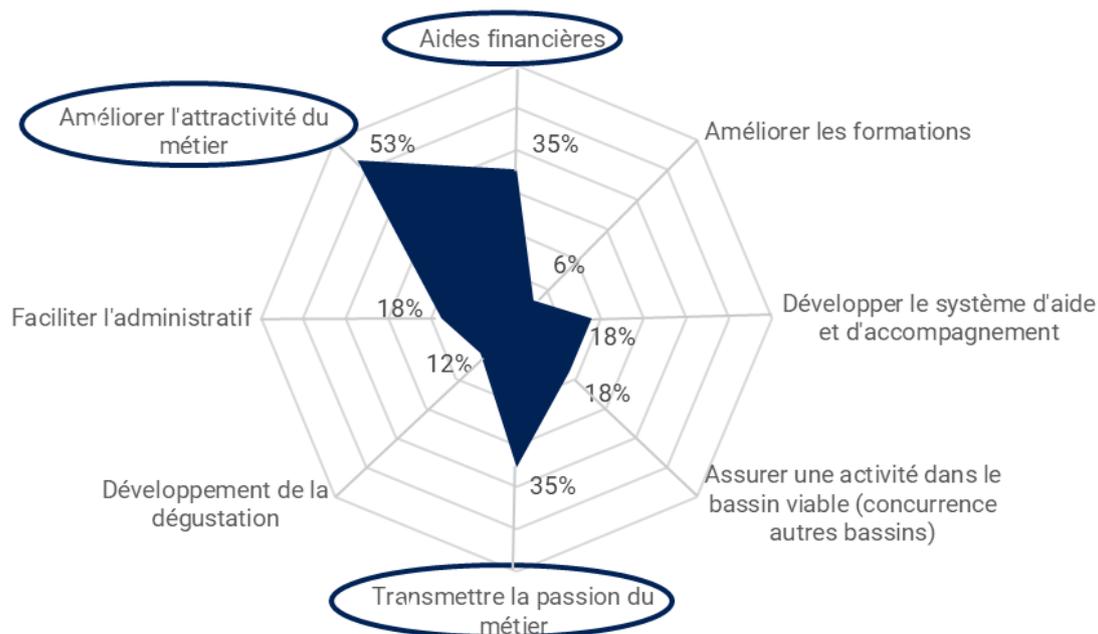


Figure 14 : Comment inciter les jeunes à s'installer ?

Aujourd'hui, le manque d'attractivité du métier est en partie dû au temps passé sur l'activité professionnelle. Selon des professionnels de l'étude, de temps de travail ne correspond plus aux attentes des jeunes générations. Afin de « séduire » ces derniers et inciter les reprises, il faudrait mettre en avant la liberté d'organisation en tant qu'indépendant que peut offrir ce métier.

La **dégustation** ressort comme un atout majeur des entreprises arcachonnaises autant pour valoriser les produits auprès des consommateurs et promouvoir le Bassin, que pour attirer les jeunes. En effet, 31% des professionnels interrogés flèchent le développement de la dégustation comme levier pour les entreprises afin d'améliorer leur reprise (Figure 13). Du côté des porteurs de projets, selon 12% des ostréiculteurs de l'étude la dégustation pourrait être un bon atout pouvant inciter les jeunes à vouloir s'installer (Figure 14). Or comme vu précédemment (Partie 2 I.2. p16), seuls 22% des futurs cédants ont déjà développé cette stratégie de commercialisation dans leur entreprise. Il s'agirait donc d'envisager en cas de non-repreneur un plan d'action pour développer cette voie de commercialisation comme « atout séducteur » pour la jeune génération (Partie 3 II. p32).

Enfin, 35% des professionnels enquêtés expliquent que davantage d'aides financières à l'installation pourraient aider les repreneurs (Figure 14). Aujourd'hui, il faut compter en moyenne 200 000 € pour s'installer en tant que conchyliculteur dans le Bassin d'Arcachon (CRCAA). Cet investissement initial conséquent est, selon certains ostréiculteurs interrogés, de moins en moins soutenu par les banques, plus frileuses.

À ce titre, le Conseil Départemental de la Gironde a récemment mis en place un dispositif d'aide à l'installation ou à la création d'entreprise ostréicole (Fabrègues, 2019). Cet appui financier concerne l'achat de matériels (neuf ou d'occasion) et vient ainsi en soutien aux fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (Feamp). Cette subvention soutient les nouveaux installants à hauteur de 10 % des dépenses engagées pour le projet dans la limite de 10 000 €.

Les installations peuvent également bénéficier d'un prêt d'honneur de 20 000 € auprès d'Initiative Perigord, ce en complément d'un prêt bancaire au moins équivalent. Ce prêt d'honneur peut être doublé par une offre équivalente du réseau des Crédit Agricole.

Les subventions FEAMP (futur FEAMPA) viennent se rajouter à ces aides.

## 5. Classification des futurs cédants face aux difficultés de la transmission

Au vu des réponses des 32 entreprises interrogées sur les difficultés liées au parcours de transmission, nous avons pu réaliser une classification des futurs cédants face à ces difficultés à partir de 17 entreprises. **La taille de l'échantillon ne permet pas d'affirmer que les résultats de cette analyse sont statistiquement représentatifs de la population des futurs cédants mais elle nous donne tout de même des tendances.**

Pour rappel, les variables utilisées pour classer les individus (c'est-à-dire les difficultés) ont été présentées dans le Tableau 1 (p 13).

Le nombre de groupes ou classes est choisi grâce au dendrogramme obtenu et de l'inertie liée à ce dernier. Nous obtenons trois groupes d'entreprises permettant de décrire au mieux le ressenti des futurs cédants face aux difficultés rencontrées ou perçues lors du parcours de transmission. Ces groupes sont représentés en Figure 15.

Le 1<sup>er</sup> groupe regroupe 38% des futurs cédants ayant répondu à cette question. Le 2<sup>ème</sup> groupe est constitué de 56% des futurs cédants ayant répondu à cette question. Enfin le dernier groupe est composé d'une seule entreprise.

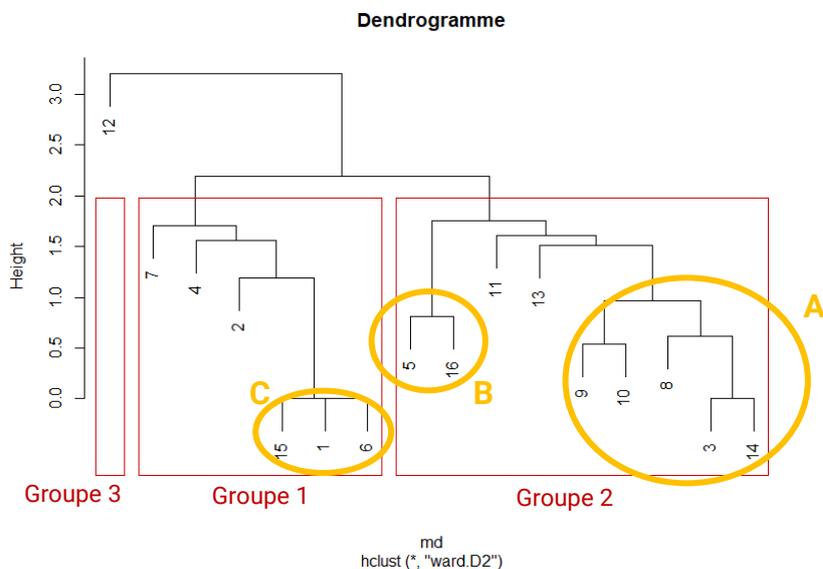


Figure 15 : Dendrogramme des groupes d'entreprises en fonction des difficultés rencontrées/perçues lors de la transmission

Nous allons caractériser chacun de ces groupes face aux difficultés du parcours de transmission de leurs entreprises conchylicoles.

La représentation graphique de l'ACM (Figure 16) permet de positionner chacun des groupes par rapport à leurs réponses concernant les difficultés perçues. Visuellement, on observe que les groupes 1 et 2 semblent assez proches. Le groupe 3 constitué d'une entreprise se démarque nettement des trois autres groupes (Figure 16). Étant sur un faible échantillon (17 entreprises sur les 32 de l'étude), nous ne pouvons confirmer statistiquement que ces quatre groupes sont significativement différents.

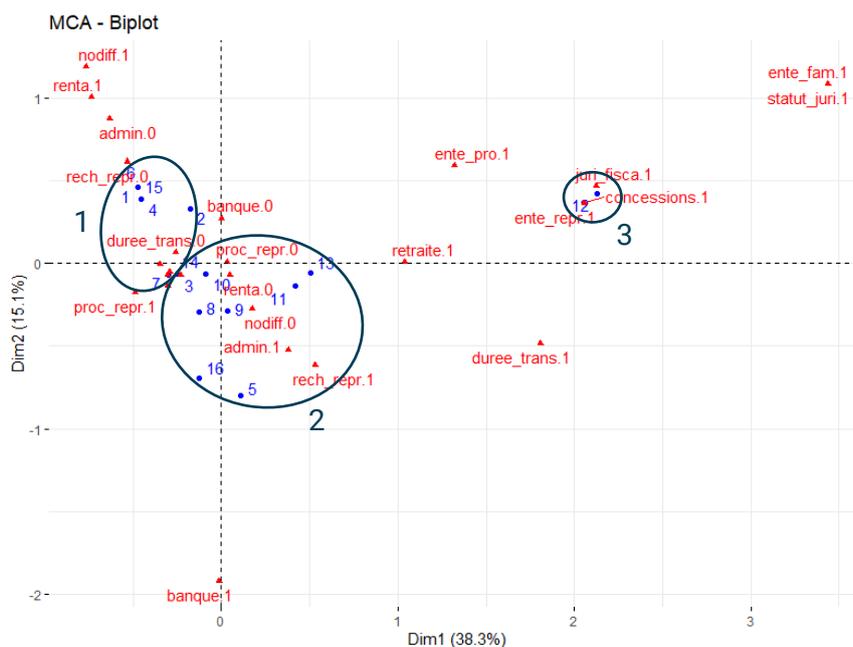


Figure 16 : Répartition des groupes de futurs cédants selon les difficultés perçues (voir tableau 1 pour la lise des difficultés (0 = non / 1 = oui / plusieurs difficultés pouvaient être choisies par un même professionnel))

Dans leur démarche de transmission, les **futurs cédants du groupe 2** (9 individus) considèrent la lourdeur administrative comme la principale difficulté (100% des professionnels du groupe, Tableau 2). La recherche d'un repreneur est perçue comme la 2<sup>ème</sup> difficulté majeure pour les futurs cédants de ce groupe (Tableau 2) corroborant le fait qu'ils n'ont pas de successeur pour 67% d'entre eux. Ce groupe est constitué en majorité de professionnels souhaitant partir en retraite d'ici les cinq prochaines années ou déjà en retraite mais continuant à travailler sur leur entreprise. Si l'on recoupe cette classification avec celle menée sur les profils stratégiques à cinq ans de la retraite (Partie 2, II.2. p20), on retrouve majoritairement dans ce groupe 2, les futurs cédants souhaitant réduire leur activité (groupe 2 Figure 15 et 16).

La figure 15 permet d'observer l'existence de deux sous-groupes semblant se former. Outre la lourdeur administrative et la recherche d'un repreneur, les futurs cédants du sous-groupe A (Figure 15) se distinguent des autres par leur crainte concernant le niveau de retraite espéré. Quant aux professionnels du sous-groupe B, ils se distinguent par leur ressenti sur la durée de transmission et le suivi des banques pour le financement d'un projet de transmission/reprise.

**Tableau 2 : Part des répondants au sein de chaque groupe pour les variables/difficultés utilisées dans la classification hiérarchique**

Variables		Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3
Procédure de reprise et capacité professionnelle	Oui :	17%	0%	0%
	Non :	83%	100%	100%
Recherche d'un repreneur	Oui :	17%	67%	100%
	Non :	83%	33%	0%
Niveau de retraite espéré	Oui :	0%	33%	100%
	Non :	100%	67%	0%
Entente avec le repreneur	Oui :	0%	11%	100%
	Non :	100%	89%	0%
Entente avec la famille	Oui :	0%	0%	100%
	Non :	100%	100%	0%
Entente avec la profession	Oui :	17%	11%	100%
	Non :	83%	89%	0%
Lourdeur administrative	Oui :	0%	100%	100%
	Non :	100%	0%	0%
Montage juridique et fiscal de la cession	Oui :	0%	11%	100%
	Non :	100%	89%	0%
Durée de la transmission	Oui :	0%	11%	100%
	Non :	100%	89%	0%
Statut juridique de l'entreprise à céder	Oui :	0%	0%	100%
	Non :	100%	100%	0%
Les concessions de l'entreprise à céder	Oui :	0%	11%	100%
	Non :	100%	89%	0%
Suivis des banques/financement	Oui :	0%	22%	0%
	Non :	100%	78%	100%
Activité de la filière ostréicole arcachonnaise (rentabilité)	Oui :	17%	0%	0%
	Non :	83%	100%	100%
Aucune difficulté	Oui :	50%	0%	0%
	Non :	50%	100%	100%

Le **groupe 1** (6 futurs cédants), n'est pas concerné par la lourdeur administrative (Tableau 2). La moitié de ce groupe considère que la transmission de leur entreprise ne présente pas de réelle difficulté malgré l'absence de repreneur (Tableau 2). Ces futurs cédants se distinguent des autres professionnels du groupe 1 (en orange, sous-groupe C, Figure 15). On retrouve d'ailleurs dans ce sous-groupe C, le groupe 1 de futur cédant optimiste souhaitant poursuivre le développement de son activité d'ici à son départ en retraite (Figure 15 et 16).

À l'exception d'un professionnel qui ne sait pas encore s'il souhaite partir en retraite, l'ensemble des autres professionnels du groupe envisage de partir d'ici les cinq prochaines années. Près de 70% de ces futurs cédants n'ont pas de repreneur envisagé.

Enfin le seul futur cédant représentant le **groupe 3** considère que le parcours de transmission présente de nombreuses difficultés (Tableau 2) notamment la recherche d'un repreneur et l'entente avec ce dernier, la lourdeur administrative et le montage juridique et fiscal de la cession ou encore l'entente avec la famille et la profession. On est sur un profil de professionnels inquiets quant au parcours de transmission qui va se présenter à eux.

La taille de l'échantillon considéré ne permet pas d'affirmer que les groupes 1, 2 et 3 obtenus dans cette analyse représentent la situation de l'ensemble des futurs cédants arcachonnais. Grâce à cette analyse on peut considérer que les conchyliculteurs futurs cédants du Bassin ont tendance à se répartir en trois types de profils :

- Les futurs cédants peu inquiets quant à la transmission de leur entreprise malgré l'absence de repreneur (groupe 1)
- Les futurs cédants inquiets sur l'avenir et la reprise de leur entreprise notamment via les démarches de transmission (groupe 3)
- Les futurs cédants dont la recherche d'un repreneur et la gestion administrative de la transmission présentent de réelles difficultés pour eux.

On peut supposer que si l'échantillon avait été plus conséquent, les groupes 1, 2 et 3 pourraient être affinés notamment via les sous-groupes qui apparaissent ici (Figure 15).

L'analyse AFOM (ou SWOT) est aujourd'hui indispensable dans la création de nouveaux projets et notamment dans le cadre de projet de lancement de nouveau produit. Dans le cadre de notre étude, cette analyse permet de distinguer les atouts, les faiblesses, les opportunités et les menaces pouvant jouer sur la dynamique de transmission des entreprises conchyloles arcachonnaises. Les différentes analyses menées précédemment ont permis de construire l'AFOM du parcours de transmission des ostréiculteurs arcachonnais présentée ci-dessous en Tableau 3.

**Tableau 3 : Synthèse des enjeux et difficultés de la transmission des entreprises arcachonnaises : Analyse SWOT**

	Facteurs Positifs	Facteurs Négatifs
Diagnostic Interne	ATOUS	FAIBLESSES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système d'accompagnement du CRCAA pour l'installation des porteurs de projet déjà existant.</li> <li>• Forte dimension régionale et culturelle : Maintien de la filière et du patrimoine ostréicole du Bassin d'Arcachon.</li> <li>• Enquête de la profession : Fort développement du circuit court (85% des enquêtés)</li> <li>• Notoriété du produit, de la filière ostréicole (cabane de dégustation) du Bassin auprès des consommateurs et des touristes permettant la continuité de l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baisse de l'attractivité du métier : en moyenne 12 entreprises/an en moins sur les 5 dernières années (Agrete, 2017)</li> <li>• Entreprises à céder bien souvent morcelées et non viables : moins attractives et donc difficilement transmissibles</li> <li>• Enquête de la profession – Difficultés rencontrées ou pressenties : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lourdeur administrative des démarches de cession des entreprises conchyloles</li> <li>- Difficulté à rechercher un repreneur</li> <li>- Manque d'attractivité du métier d'ostréiculteur</li> </ul> </li> <li>• Investissement à l'installation/reprise important</li> </ul>
Diagnostic Externe	OPPORTUNITÉS	MENACES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte activité touristique du Bassin favorable à l'activité des entreprises : 410 millions d'€ de retombées économiques (Hecquet I., 2020)</li> <li>• Valorisation touristique de l'ostréiculture et de ses acteurs (Hecquet I., 2020)</li> <li>• Évolution des circuits de commercialisation privilégiés par les consommateurs : circuits courts (vente directe, marché, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réforme du système de retraite de l'ENIM</li> <li>• Banques plus frileuses pour suivre les futurs repreneurs dans leur projet avec les cédants</li> <li>• Difficultés de la filière conchylicole : hausse de la mortalité et perte de qualité des huîtres (Vieira et al., 2021)</li> <li>• Pression foncière du Bassin : difficulté pour le repreneur de trouver une habitation proche de son entreprise.</li> </ul>

Le développement d'une démarche d'accompagnement à la transmission des entreprises ostréicoles doit partir de cette analyse et permettre de résoudre les faiblesses actuelles ressenties par les ostréiculteurs (Tableau 3). Il faudrait également travailler avec les acteurs concernés pour réduire les menaces identifiées dans le cadre de cette étude prospective.

## II. Développement d'un système d'accompagnement de la profession pour la transmission de leurs entreprises

1<sup>er</sup> constat fait à travers cette étude : la **problématique de la transmission des entreprises conchylicoles arcachonnaises peut se présenter chez les ostréiculteurs avec repreneur**. Il est donc important dans la construction d'une telle démarche de ne pas créer une scission entre les professionnels avec repreneur et ceux sans repreneur. D'une part car cela peut créer une « mise en échec » non dite de ces derniers. Et d'autre part car des professionnels avec repreneur ont relevé des difficultés dans le parcours de transmission : lourdeur administrative, procédures de reprise, .... En outre, **63% de ces futurs cédants avec repreneurs de l'étude expliquent être intéressés par un outil** afin de les aider et de les accompagner notamment pour faciliter les démarches administratives.

Il faut ainsi envisager un **système d'accompagnement pour toute la profession, avec ou sans repreneur**, qui puisse s'adapter à la demande, aux besoins en aides et conseils du futur cédant.

Si l'on regarde dans différents domaines d'activité, l'accompagnement des professionnels dans leur cession d'entreprise est primordial pour assurer le renouvellement des générations de conchyliculteurs, la sauvegarde des emplois et le savoir-faire des territoires.

- Les Chambres d'agriculture ont mis en place depuis de nombreuses années des systèmes d'accompagnement de la profession agricole. À l'échelle régionale, les outils mis en place par la Chambre d'agriculture Nouvelle-Aquitaine sont : « le Point d'Accueil Installation » (PAI) et le « Point d'Accueil Transmission » (PAT). Ces deux points d'accueil travaillent en parallèle afin de mettre en relation les offres de cession et les projets d'installation. Ainsi un « Répertoire Départ/Installation » (RDI) a également été créé afin de permettre de favoriser la transmission des exploitations agricoles en rapprochant les agriculteurs en recherche d'un repreneur ou d'un associé et les porteurs de projet souhaitant s'installer.  
Un réseau de conseillers des PAI et PAT s'appuie sur ces outils pour aider et accompagner les professionnels dans la reprise ou la création d'entreprises.
- Le Réseau Entreprendre, réseau d'associations de chefs d'entreprise basé sur le concept d'accompagnement entrepreneurial, qui accompagne les projets d'installation : des chefs d'entreprise actifs parrainent des porteurs de projet afin de leur transmettre les savoir-faire et expériences. Ce réseau accompagne également les projets de cession afin que la reprise se déroule au mieux.
- La Chambre de Commerce et d'Industrie aide les entreprises dans le parcours de transmission grâce à des conseillers qui guident les chefs d'entreprise, réalisent un diagnostic, informent, ....
- L'association nationale « Cédants et Repreneurs d'Affaires » (CRA) qui propose un service d'aide et d'accompagnement pour les repreneurs et pour les cédants : établissement d'un dossier de présentation de l'entreprise, diagnostic de transmission, accès à une base de données de repreneurs, ....

Au vu des enjeux et contraintes des entreprises conchylicoles arcachonnaises ainsi que des difficultés rencontrées au cours du parcours de transmission de leur entreprise, **les ostréiculteurs sont favorables (84%) au développement d'une démarche d'aide et d'accompagnement leur permettant d'améliorer la dynamique de renouvellement des entreprises conchylicoles** (Figure 2). Comme vu précédemment (Partie 3 I. p23), 23% des

enquêtés pensent que cette démarche peut être un bon moyen pour **résoudre leurs difficultés administratives, juridiques et fiscales** liées à la transmission.

Pour 35% elle pourrait être un bon moyen d'**avoir un accompagnement et des conseils** : connaître les démarches, les personnes contacts, les différentes possibilités de transmission, les droits aux aides dans le cas d'un successeur... Quel que soit le domaine d'activité, la transmission de son entreprise est un parcours long qui se prépare afin de s'assurer les meilleures conditions pour le cédant et pour le repreneur. La filière agricole propose par exemple un modèle de **rétroplanning** (Annexe 2) afin de maintenir **un potentiel transmissible** d'ici le départ en retraite et organiser au mieux sa cession et transmission auprès d'un porteur de projet. Ce rétroplanning est fixé par l'âge de départ en retraite.

La **transversalité opérationnelle des systèmes d'aide à l'installation et à la transmission** est primordiale pour la suite. En effet, on peut imaginer que l'aide à la transmission soit **adossée au Point Info Installation (PII) du CRCAA** déjà existant, afin d'assurer la mise en relation des deux parties en cas de concordance des projets. Un professionnel explique notamment que selon lui cela peut être un très bon moyen de **réunir « l'offre et la demande »**, particulièrement pour les conchyliculteurs n'ayant pas de repreneurs.

Au vu des exemples de démarches mises en place depuis plusieurs années au sein d'autres filières, les avis et les idées recueillies auprès des professionnels de l'étude, une liste des actions potentielles à mettre en place au sein d'une démarche d'accompagnement a pu être établie afin de répondre aux objectifs identifiés et aux profils stratégiques des futurs cédants (Partie 2, II p19). L'ensemble est résumé dans le Tableau 4 ci-après.

Cette **démarche d'appui au parcours de transmission doit être adaptable aux profils stratégiques à cinq ans ainsi qu'aux sensibilités des futurs cédants** face au parcours de transmission (Tableau 4). Par exemple, un professionnel du groupe 1 des profils stratégiques à cinq ans (Figure 8 et 9), ayant un profil optimiste et rencontrant peu de difficultés (groupe 1 Tableau 2) aura certainement besoin d'un accompagnement minimal pour sa transmission étant déjà dans une logique de développement de son activité. Ainsi, pour un futur cédant de ce groupe, la transmission d'informations sur les options de cession et le rétroplanning (Tableau 4) pourrait lui convenir. À l'inverse, pour un futur cédant du groupe 2 des profils stratégiques (Figure 8 et 9), un accompagnement dans les démarches administratives (Étape 2, Tableau 4) voire jusqu'à l'évaluation de son entreprise et la mise en place d'un plan d'action pour mettre l'accent sur l'attractivité de leur entreprise et non la réduction de l'activité (Tableau 4) sera nécessaire.

L'objectif de **l'évaluation ou du diagnostic d'entreprise** serait d'évaluer la valeur de l'exploitation à céder la plus juste pour le cédant. En effet, l'étude fait ressortir l'importance pour les professionnels d'avoir une estimation réelle de leur entreprise, contrairement à ce qu'ils peuvent avoir à l'heure actuelle : des prix utopiques et non cohérents avec l'objectif de transmission. Cette évaluation, permettra pour chaque élément de production de l'entreprise **d'estimer de façon quantitative et qualitative** leur valeur pour la cession.

Les éléments de production des entreprises conchyliques pourraient concerner :

- les concessions,
- le foncier,
- le ou les bâtiments d'exploitation,
- le matériel,
- le cheptel en huîtres
- éventuellement les biens incorporels : contrats, marchés, clientèles, ...

**Tableau 4 : Synthèse des stratégies potentielles pour assurer un accompagnement optimal des entreprises conchylicoles cédantes**

	<b>Étape 1 : Informations démarches, aides, options de transmission, rétroplanning ...</b>	<b>Étape 2 : Appui administratif pour toutes les démarches réglementaires, juridiques, ...</b>	<b>Étape 3 : Évaluation de l'entreprise</b>	<b>Étape 4 : Mise en relation cédants/repreneurs</b>
Mise en place de <b>conseillers Transmission</b> qui accompagnent et conseillent tout au long du parcours de cession.				
Création « d'entretien d'information retraite » avec l'ENIM à partir de 55 ans permettant de les sensibiliser au parcours et de leur faire prendre connaissance du rétroplanning.				
Développement d'un <b>Guide Transmission</b> : - Anticiper et préparer sa retraite (droits, ...) - Décider (quoi transmettre ? diagnostic, calendrier) - Agir : commencer				
<b>Diagnostic d'entreprise</b>				
Transversalité cédants/repreneurs : création d'une <b>base de données/répertoire</b>				
<b>Plan d'action</b> si besoin pour améliorer l'attractivité de son entreprise				
Mise en place d' <b>aides financières pour les cédants</b>				

À travers ce diagnostic, la démarche d'accompagnement permettra, comme l'a suggéré un des professionnels interrogés, d'avoir une analyse de son entreprise (avantages/inconvénients) afin de mieux répondre au potentiel repreneur. L'idée est donc d'aboutir avec le conseiller à un **plan d'action** (Tableau 4) permettant de rendre plus attractif l'entreprise (juridiquement, fiscalement, mise en annonce, ...) et de trouver un repreneur. C'est à ce moment que le cédant devra définir ses attentes concernant le futur repreneur (caractéristiques rédhibitoires par exemple).

Les Chambres d'Agriculture distinguent trois valeurs à calculer (Chambre d'agriculture, 2019):

- La valeur patrimoniale : image fixe du patrimoine et de son état à un instant t
- La valeur de reprenabilité : étude de la rentabilité du système en place
- La valeur économique : détermination de la rentabilité issue du capital, étude des risques pendant plusieurs années consécutives.

Ces trois calculs ne sont pas concurrents mais complémentaires et permettent de définir une valeur de cession permettant de faciliter la reprise (prix juste mais adapté à la capacité des repreneurs à financer une reprise).

Le CRCAA ayant mis en place et gérant le PII depuis 17 ans, il paraît légitime que la démarche d'accompagnement à la transmission le soit également. Cela permettra également d'assurer la transversalité entre cédants et porteur de projet vu précédemment.

L'ensemble des professionnels de l'étude a répondu à cette question de la gestion du potentiel accompagnement. **78% des ostréiculteurs souhaitent que l'aide à la transmission soit menée par le CRCAA** (Figure 17). En effet, selon 17% d'entre eux, le CRCAA est le plus à même d'effectuer cette tâche puisqu'il possède d'ores et déjà les informations des entreprises.

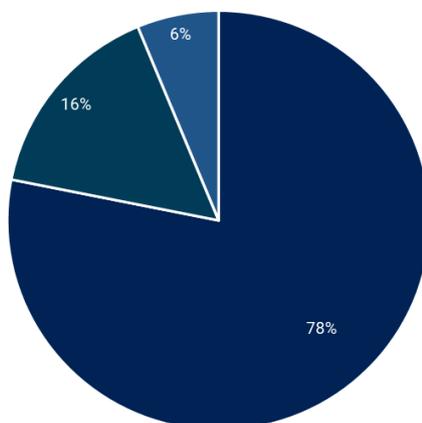


Figure 17 : Avis des professionnels concernant la gestion de la démarche d'accompagnement à la transmission par le CRCAA

Selon les besoins de chacun (avec ou sans repreneur notamment), certains professionnels expliquent qu'à travers cette démarche, le CRCAA pourra avoir une action de conseil en début de parcours de transmission (Tableau 4) ou un accompagnement complet du professionnel (Tableau 4). Pour 17% des professionnels cela permettra de n'avoir qu'un **seul interlocuteur/référent pour la transmission de son entreprise** et ainsi faciliter les démarches administratives.

Lors des premiers contacts avec les ostréiculteurs enquêtés, il s'est avéré que ces derniers découvraient les détails de l'accompagnement à la transmission déjà mis en place par le CRCAA. Outre l'amélioration de ce système grâce aux points relevés par l'étude, il ressort la nécessité de communiquer auprès des cédants sur les différents services apportés par le système d'accompagnement à la transmission et la nécessité d'anticiper à cinq ans les départs pour encourager à poursuivre les investissements.

Au cours de l'étude, 15% des enquêtés ont insisté sur **la gratuité de cette démarche** et qu'elle ne représente pas une charge administrative supplémentaire pour eux.

Si l'on prend l'exemple du PAT des Chambres d'Agriculture, le diagnostic d'entreprise correspond à 2 jours de travail pour les conseillers soit environ 1 500€. Ce coût est pris en charge à 80% par les aides aux agriculteurs préparant leur départ en retraite. Tout comme les aides mises en place pour les porteurs de projet souhaitant s'installer, si une démarche d'accompagnement à la transmission est mise en place, il faudra également réfléchir à la mise en place d'un **système d'aides pour les cédants** afin qu'ils puissent profiter de la démarche (Tableau 4).

À noter qu'en agriculture également, il existe une aide ciblée pour les cédants voulant transmettre à un porteur de projet hors reprise familiale (une partie pris en charge par le FEADER).

Un professionnel de l'étude craint que tous les acteurs concernés par ce système d'accompagnement à la transmission (DDTM, banques, ...) ne suivent pas ce projet. Si son développement est mis en place il faudra donc bien veiller à ce que tous les acteurs soient impliqués de près ou de loin dans sa création et son fonctionnement. Des partenariats avec certains et des stages pour les professionnels pourraient être imaginés dans ce sens.

## Conclusion

Avec la baisse du nombre d'installations depuis 2018 et la hausse de l'âge moyen des conchyliculteurs, assurer le renouvellement des entreprises conchylicoles françaises est aujourd'hui une des priorités des CRC. En réponse à ce constat, le CRCAA a mis en place en 2019, une étude prospective sur la dynamique de transmission des entreprises ostréicoles arcachonnaises. L'objectif est de réaliser un diagnostic des entreprises futures cédantes afin d'en connaître la stratégie et le profil face à la transmission de l'exploitation.

Cette étude a ainsi permis d'interroger 32 chefs d'exploitations de 52 ans et plus du Bassin d'Arcachon. Les enquêtes ont mis en évidence des tendances quant aux stratégies de développement à cinq ans de la retraite. En effet, l'analyse a fait ressortir cinq groupes de professionnels au comportement bien distinct notamment un groupe souhaitant diminuer leur activité cinq ans avant la retraite et à l'inverse, un groupe au comportement plus optimiste puisque malgré l'absence de repreneur, il souhaite continuer à développer l'activité de leur entreprise. L'objectif serait donc de tendre à augmenter le nombre de professionnels appartenant à ce dernier groupe afin d'assurer l'attractivité des entreprises proposées à la reprise aux porteurs de projet.

Lors de l'enquête, il a également été mis en évidence le profil moyen des entreprises à céder d'ici cinq ans : des petites exploitations traditionnelles majoritairement tournées vers la vente à la cabane ou sur les marchés. D'un point de vue outil de production, ce sont des entreprises bien équipées à terre mais dont l'équipement en mer (chaland) est vieillissant et peu mécanisé. L'étude a également été l'occasion de recueillir le ressenti des futurs cédants concernant la problématique de transmission. Ces derniers ont ainsi fait remonter différents enjeux et difficultés tels que l'attractivité du métier, la problématique des parcs sales ou la lourdeur administrative des démarches. Les professionnels ont insisté sur l'atout des cabanes de dégustation pour rendre les exploitations ostréicoles plus attractives aux yeux des futurs repreneurs. Étant sur un profil d'entreprises à céder plutôt vieillissantes, ces cabanes de dégustation ne sont que très peu développées dans notre échantillon enquêté. Cet élément pourrait être un levier d'action pour améliorer la reprise des exploitations.

Dans ce cadre, plus de 80% des professionnels enquêtés sont favorables au développement d'une démarche d'accompagnement lors de la transmission de leur entreprise. Cette démarche pourrait être gérée par le CRCAA et permettrait selon le profil des entreprises (stratégies à cinq ans de la reprise) d'adapter l'accompagnement : du simple conseil en début de démarche à l'accompagnement tout au long des différentes étapes de la transmission (informations, appui administratif, diagnostic d'entreprise, plan d'action ...). Afin d'assurer la transversalité entre les futurs repreneurs et les futurs cédants et leur mise en relation, cette démarche devrait être adossée au Point Info Installation du CRCAA.

Des observatoires « Installation – Transmission » régionaux pourraient également être mis en place afin de suivre chaque année l'évolution de la profession et pouvoir appréhender finement la dynamique de remplacement des actifs et de renouvellement des générations, et ainsi pouvoir mettre en place des plans d'action si besoin, au niveau des démarches d'accompagnement (installation/transmission).

## Bibliographie

Agreste Aquitaine, numéro 112. Janvier 2015.

Bour-Desprez B., Brinbaum D., Chomienne J.P., Seillan J.M., janvier 2016. Transmission en agriculture. 4 scénarios prospectifs à 2025. Rapport CGAAER n°14035, 118p.

Bouvier D., Caraes D., David G., Fontaine R., Kerguillec A., Portes H., Simeon V., Thuillier B., novembre 2015. Transmission : les clés de la réussite. Chambre d'agriculture, n°1047, 15p.

Carlier M., Lupo C., Prou J., février 2012. Représentation et perceptions des mortalités de naissain d'huîtres creuses par des ostréiculteurs de Charente-Maritime. Rapport d'étude CREAA, 59p.

Carpentier C., Ballan C., Bekri F., Bourdais A., Brunon M., Combemorel C., Conscience G., Destombes M., Forteau L., Galtier J.K., Gaye A., Gehin I., Landais H.L., Lefranc F., Michel V., Millapan F., Passemard A.S., Pothin A., Quiniou Y., Serres P., Tardes G., 2015. Mise en relation des pratiques d'élevage et des caractéristiques des carcasses en IGP Génisse Fleur d'Aubrac. Rapport d'enquêtes. Module projet ingénieur, promotion ESP 2014-2015, Vetagro Sup. 78p.

Chambre d'agriculture Nouvelle-Aquitaine, avril 2019. Observatoire régional Installation – Transmission. Chiffres clés 2018. 24p.

Chambre d'agriculture, novembre 2017. Guide de la transmission. 37p.

Gaté R., Latruffe L., janvier-février 2016. Difficultés rencontrées lors de la transmission d'exploitations agricoles. Le cas de la Bretagne. Économie Rurale n°351, 21p.

Gaté R., 2014. La transmission des exploitations agricoles : Stratégies des cédants et freins à l'installation-transmission. Étude de cas en Bretagne. Mémoire de fin d'étude Agrocampus Ouest, 122p.

Gault J., Marty S., Ménard J.N., Pringault J.M., octobre 2013. Transmission et installation en agriculture : évaluation des mesures prises par la loi d'orientation agricole de 2006 et comparaison avec quatre pays européens. La lettre du CGAAER n°82, 12p.

Hecquet I., mars 2020. Recueil de données touristiques Bassin d'Arcachon. Rapport d'actualisation mars 2020, 31p.

Les huîtres Arcachon Cap Ferret, février 2011. Recensement des entreprises ostréicoles, caractérisation de la situation des conjoints et évaluation des besoins en formation. Rapport d'étude, 63p.

Vieira J., Bourgès A., Béchade M., Barbier P., avril 2021. Observatoire ostréicole du Bassin d'Arcachon. Rapport annuel 2020 CAPENA, 34p.

## Articles de presse

Scheffer H., 2019. Transmission : Malaise du côté des reprises. Culture Marine

Fabrègues L., octobre 2019. Arcachon : l'ostréiculture en quête de relève. Dossier le Marin.

## **Annexes**

## Annexe 1 – Questionnaire d'enquête fournis au CRC AA

### Enquête

« Étude prospective de la dynamique de transmission au sein de la filière conchylicole »

Nom de l'enquêteur :

Date :

Nom de l'entreprise :

Nom de l'enquêté :

Adresse :

**L'objectif de cette enquête est de :**

- ◆ **Réaliser un état des lieux des entreprises cédantes d'ici les 5 prochaines années**
- ◆ **Mieux identifier et mesurer les difficultés et les points de blocage éventuels lors de la transmission de son entreprise conchylicole**
- ◆ **Recueillir les avis, ressentis de chacun vis-à-vis du développement d'un outil d'accompagnement de la profession**

**Les informations déjà complétées lors de la pré-enquête (courrier) seront à pré-remplir avant l'interview. Si certaines questions n'ont pas été complétées ou n'ont pas été répondu entièrement lors de la pré-enquête, cette enquête permettra d'interroger à nouveau le professionnel sur la ou les questions concernées afin d'y répondre ou d'approfondir les réponses ensemble.**

**Les données recueillies sont confidentielles.**

## PARTIE 1 : Connaissance de l'exploitation

### CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE

1/ Localisation de la cabane et du port d'attache :

2/ Type d'entreprise : Familiale  Société

3/ Statut juridique de l'entreprise :

GAEC  EARL  SARL  SA  SAS  EURL   
 GIE  Coopérative  Nom Propre  SCEA

4/ Type de production : Huitres  Autres : ....

5/ Tonnage ostréicole produit : *Entourez la case correspondant à la fourchette et si possible donnez une moyenne annuelle.*

< 10 t	11 à 15 t	16 à 20 t	21 à 30 t	31 à 40 t	> 50 t
--------	-----------	-----------	-----------	-----------	--------

Si autre production, précisez son tonnage :

6/ Part relative dans la production (en %) des huitres naturelles   
 huitres diploïdes d'écloserie   
 huitres triploïdes d'écloserie

7/ Part relative dans la vente (en %) des huitres naturelles   
 huitres diploïdes d'écloserie   
 huitres triploïdes d'écloserie

8/ Nombres d'employés :

Salariés permanents		
Main d'oeuvre familiale	< ¼ temps	
	[¼ tps ; mi-tps]	
	[mi-tps ; ¾ tps]	
	[¾ tps ; tps complet]	

	Nbr personnes	Nbr jours de travail et période
Main d'oeuvre occasionnelle ou saisonnière		

9/ Exercez-vous une autre activité ?

Pêche coquillages

Activité touristique  précisez : ...

Pêche poissons/crevettes et/ou autres

Autre ...

## EQUIPEMENTS / OUTILS DE TRAVAIL

10/ Combien de bateau(x) possédez-vous ?

11/ Pouvez-vous me décrire votre ou vos bateau(x) ?

Taille (longueur, largeur) :

Grue (capacité) :

Autre (Mâtreaux...) ?

Avez-vous une hydraulique spécifique à la grue ou aux machines ? Oui  Non

Propulsion du bateau : In board  Hors-bord

Est-ce une propulsion hydraulique ? Oui  Non

Puissance du moteur (en CV) :

État de vétusté du chaland (âge, entretiens...) :

12/ Surface d'exploitation sur l'estran :

Type de parc	Surface (ha ou are)
<b>Parc de captage</b>	
<b>Parc de demi-élevage</b>	
<b>Parc de pousse</b>	
<b>Parc de dépôt/stockage</b>	

13/ Possédez-vous des parcs dans un autre bassin ? Oui  Non

Si oui, dans quel(s) autre(s) bassin(s) êtes-vous présent ?

Quelles sont vos surfaces :

Type de parc	Surface (ha ou are)
<b>Parc de captage</b>	
<b>Parc de demi-élevage</b>	
<b>Parc de pousse</b>	
<b>Parc de dépôt/stockage</b>	

14/ À la cabane, êtes-vous équipé :

D'un bassin à terre ? Oui  Non

D'une chambre froide ? Oui  Non

D'un dégorgeoir ? Oui  Non

D'une purification intensive ? Oui  Non

15/ Possédez-vous d'autres équipements à terre ?

16/ Avez-vous du matériel qui nécessite un changement ou de gros travaux d'entretien d'ici les prochaines années ?

Oui  Non

Si oui, quel(s) type(s) de matériel et à combien estimez-vous leur coût ?

## COMMERCIALISATION DES PRODUITS

17/ Type de commercialisation : classez par ordre d'importance vos voies de commercialisation (1 à 8 où 8 est le type de commercialisation le moins pratiqué et 1 la voie de commercialisation principale de l'entreprise) :

- Vente directe – Marché
- GMS (Grandes et moyennes surfaces)
- Poissonniers, restaurateurs, écaillers
- En gros (grossistes, mareyeurs, courtiers...)
- RHF (restauration hors foyer)
- Comités d'entreprises
- Export
- Cabane de dégustation

18/ Si vous possédez une cabane de dégustation, où est-elle située ?

19/ Vendez-vous d'autres produits ?

Naissain  Pré-grossis  Demi-élevage

## **PARTIE 2 : Transmission de l'entreprise**

### PROFIL DU FUTUR CÉDANT

20/ Quel âge avez-vous ?

21/ Dans quel cadre s'est faite votre installation ? Cadre familial  Hors cadre familial

22/ Envisagez-vous de partir en retraite d'ici les 5 prochaines années ? Oui  Non

Si oui, vous êtes-vous déjà fixé une date ou une période de départ en retraite ?

23/ Avez-vous un repreneur ? Oui  Non

Si oui, qui est-ce ?

Si non, avez-vous commencé à préparer votre départ ? Comment ?

## PROJET DE TRANSMISSION DE VOTRE ENTREPRISE

- 24/ Quel mode de cession privilégieriez-vous ? Vente   
Intégration progressive du repreneur   
Location par un bail   
Ne sais pas

Pouvez-vous expliquer votre choix ?

- 25/ Avez-vous des exigences quant au profil du futur repreneur de votre entreprise ?  
Oui  Non   
Expliquez :

- 26/ Quelles sont la ou les contraintes de votre entreprise qui pourraient freiner sa reprise ?

- 27/ Envisagez-vous de « morceler » la vente de votre entreprises (parcs, cabanes, matériels...) ?  
Oui  Non  Peut-être

Expliquez :

- 28/ Quelle est votre stratégie pour les 5 prochaines années ?  
Développement de l'activité  Maintien de l'activité  Réduction de l'activité

Expliquez votre choix :

- 29/ Malgré votre futur départ en retraite, avez-vous de nouveaux projets pour votre entreprise ?  
Oui  Non   
Si oui, quels sont-ils ?

30/ Avez-vous investis dernièrement ? Oui  Non   
Si oui, qu'est-ce qui a fait l'objet de cet investissement ?

Si non, envisagez-vous un investissement prochainement ?

### RESSENTIS FACE AU PARCOURS DE TRANSMISSION

31/ Quelles sont les difficultés majeures rencontrées au cours du parcours de transmission d'une entreprise conchylicole ? Classez les différentes difficultés listées ci-dessous de 1 à 12 ou 13, où 1 est la difficulté la plus importante.

- La recherche d'un repreneur
- La lourdeur administrative
- Le montage juridique et fiscal de la cession
- Les concessions de l'entreprise (localisation, morcellement, type de parc...)
- Le niveau de la retraite espérée
- L'entente au sein de la famille
- L'entente avec la profession (voisins ...)
- L'entente avec le repreneur
- Le statut juridique de l'exploitation
- La durée de la transmission
- Les dates de départ et d'installation qui ne coïncident pas
- L'entente entre les associés (dans le cas d'associés)
- Aucune difficulté
- Autre(s) difficulté(s) : ....

32/ Qu'est-ce qui pourrait permettre de favoriser la reprise de votre entreprise ?

33/ Plus largement qu'est ce qui pourrait améliorer la reprise des entreprises conchylicoles du bassin ?

34/ Pourquoi est-il important de favoriser la transmission de vos entreprises conchyliques ?

35/ Qu'est-ce qui pourrait inciter et aider un jeune à s'installer en conchyliculture ?

36/ Pensez-vous qu'un outil d'accompagnement pour le parcours de transmission soit nécessaire ?

Oui

Non

Expliquez :

37/ Qu'est qu'il faudrait envisager pour que cet outil d'aide à la profession soit le plus utile possible ?

38/ Dans le cadre de votre départ en retraite et cession de votre entreprise, seriez-vous favorable à un accompagnement du CRC pour vous aider à préparer votre transmission ?

Oui

Non

Peut-être

Expliquez :

*Fin du questionnaire.*

# Calendrier d'une transmission réussie

Complétez votre calendrier

J - 5 ans	J - 3 ans	J - 2 ans	J - 12 mois	J - 6 mois	J - 4 mois	J - 1 mois	Le plus tôt possible après la cessation
<p>Début de la réflexion :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opter pour une "Vente Transmission"</li> <li>• Élaborer des scénarii de transmission</li> <li>• Maintenir un potentiel transmissible (SAU, bâtiments...)</li> </ul>	<p>Renvoyer à la Chambre d'agriculture la Déclaration d'Intention de Cession d'Activité (DICAM).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher activement un repreneur notamment en s'inscrivant au Répertoire Départ Installation (RDI)</li> <li>• Évaluer la possibilité de cession du foncier avec votre conseiller transmission et clarifier avec lui les conditions d'information des propriétaires.</li> <li>• Étudier ses droits à la retraite avec la MSA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaliser une évaluation de l'exploitation (diagnostic de rentabilité...)</li> <li>• Étudier les dispositifs d'aides à la transmission</li> <li>• Prévoir le futur lieu d'habitation lorsque la maison est transmise avec l'exploitation</li> <li>• Date limite pour informer les propriétaires du départ en retraite</li> </ul>	<p>Déposer les demandes d'aides à la transmission</p>	<p>Déposer à la MSA le dossier de demande de retraite</p>	<p>Prévoir les formalités comptables du dernier exercice</p>	<p>Déposer sa déclaration de cessation d'activité au Centre de Formalités des Entreprises (CFE) de la Chambre départementale d'Agriculture</p>
<b>MON PROJET</b>							

INFORMER SON ENTOURAGE PROFESSIONNEL

Les voisins

L'entraide avec ses voisins est souvent pratiquée. Elle doit se poursuivre avec l'arrivée du jeune pour faciliter son intégration.

Les propriétaires

Le propriétaire doit être associé à la démarche. La présentation du jeune et de son projet est primordiale pour la réussite de son installation.





---

**Cynthia Carpentier**  
Chargée de mission Aquaculture et Innovations au CAPENA  
c.carpentier@cape-na.fr

**CAPENA – Expertise et Application**  
Prise de Terdoux 17480 Le Château d'Oléron  
T : 05 46 47 51 93



RÉGION  
**Nouvelle-Aquitaine**

