

## Reconsidérer les transmissions pour mieux les accompagner Paroles de cédants et repreneurs agri-ruraux en Massif central

Synthèse d'une recherche-action réalisée en 2018-2019 par les associations  
Accueil paysan Bourgogne, Créfad Auvergne, FR Civam Auvergne, dASA, La brèche,  
Le Battement d'ailes, Réseau des Créfad, Semeurs du possible

### Le contexte de cette recherche

Le nombre de paysans proches de la retraite augmente sensiblement et les formations pour acquérir des compétences agricoles et s'installer n'ont jamais autant attiré de personnes. Quel contraste... Ceux qui veulent s'installer multiplient les efforts et ceux qui veulent céder se désespèrent : quelque chose ne fonctionne pas...

### Une étude de prime abord sous-titrée « Tout ça pour ça ! »...

Cette formulation quelque peu désabusée est en fait sa motivation première : nous sommes un collectif d'acteurs de l'accompagnement et de la formation, qui après avoir œuvré dans l'installation et la création d'activités, ont pris à bras le corps le problème de la transmission du point de vue de celles et ceux qui transmettent, tentant de les soutenir et accompagner. Constatant un écart entre les moyens mis en œuvre et les résultats visibles, nous nous mettons à douter. Nos approches sont-elles pertinentes ? Sont-elles adaptées ? Sommes-nous mauvais ?

Pour ne pas stagner dans cette situation attristante ou ambiguë nous avons tenté de regarder notre problème autrement. Et si la question était mal posée ? Et si d'autres réponses, inédites, différentes étaient à imaginer et essayer ?

### La richesse des témoignages

C'est avec ce raisonnement et de ce point de vue, qu'est née cette recherche-action (recherche scientifique portée par des acteurs de terrain, qui se transforment, un temps en acteurs-chercheurs) selon un principe et une méthode simple : demander aux principaux intéressés par les situations de transmission comment eux posent le problème : leurs mots, leurs récits, leurs manières de s'expliquer ce qui a abouti et ce qui a échoué (et même ce que c'est que fonctionner et échouer), ce qui serait à inventer, ce qui pourrait advenir.

Un ouvrage plus complet (dans la collection *Traces* du Réseau des Créfad) détaille nos choix de méthode (méthodologie), nos postulats et hypothèses, et donne à voir le matériau collecté et son analyse. Il fait une place aux chercheurs qui travaillent ce thème ou certains de ces aspects, et dont les regards nous ont éclairés. Les limites sont repérées, des interrogations sont formulées, les suites sont imaginées.

Une publication comme une étape dans le travail vers un autre regard sur la transmission.

Mais fait surtout une part belle aux témoignages des personnes impliquées dans des situations de transmission : ceux qui transmettent ou désirent transmettre, ceux qui reprennent, ont repris, ou désirent reprendre. Leurs mots, leurs phrases occupent une place particulière dans notre écrit, illustrant des analyses ou permettant d'aller plus loin; se complétant les uns avec les autres, se contrariant parfois. Ces paroles, sincères et courageuses, montrent s'il en était besoin, la qualité d'expertise des acteurs de terrain sur leurs propres problèmes, quand on veut bien leur laisser la place de s'exprimer.

Ces paroles, chargées d'affectif et d'émotions, permettent aussi, mais c'est sans doute une évidence pour tous, de se rappeler combien les situations de transmission sont avant tout des affaires d'échanges entre humains qui entremêlent du matériel et de l'immatériel ou encore du matériel chargé d'immatériel.

A partir de ces paroles nous avons décidé de réaliser de courts montages audio qui illustrent et complètent le rapport d'étude. Rendre compte du grain des voix, des phrasés, de la vie à l'œuvre... Tout comme cette tentative de synthèse se veut un complément au rapport, une version plus courte, resserrée et épurée : repérer les points saillants, énoncer les actions possibles (nos rêves de changement). Donner le goût de lire le rapport complet, plus fouillé et complet, plus référencé aussi.

Ce travail est certes un aboutissement pour nous, mais il n'est qu'une pierre à l'édifice : il s'est enrichi tout au long du processus de multiples lectures issues de la recherche académique, de regards critiques et bienveillants de chercheurs qui œuvrent sur ce thème et des travaux passionnants d'autres complices de terrain. C'est le cas en particulier des associations du pôle Inpact dont les propositions sur la restructuration des fermes (Cf. plus bas), la place cruciale des collectivités territoriales dans l'action publique, et celles pour des politiques publiques facilitantes nous ont stimulés. C'est aussi le cas de collectifs associatifs locaux ou régionaux (démarche *RARES* en Bourgogne-Franche-Comté), d'organisations nationales (comme le Reneta) voire européenne (Newbie).

C'est donc moins un aboutissement qu'une étape dans un chemin de connaissance et d'action, chemin dont nous savons qu'il est à pratiquer collectivement, avec d'autres passionnés.

Le travail que nous avons entrepris là est donc à poursuivre. Il s'ouvre sur un certain nombre de pistes qui sont à creuser et expérimenter, des préconisations qui permettront de faire évoluer les regards et les pratiques liés à la transmission des très petites entreprises agricoles dans un premier temps, puis de manière plus large celle des très petites entreprises rurales. Nous y reviendrons plus loin : si l'activité et la culture agricole ont des spécificités indéniables qui influent sur les processus de transmission, nous avons des éléments qui permettent de se demander si nos questionnements ne s'appliquent pas de la même manière dans de nombreuses activités de type artisanal (au sens de « non industrialisé ») où les scènes publiques et privées se mêlent ou se superposent : transmission de TPE, d'associations, transmissions de SCOP, etc..

## LES transmissions : le choix du pluriel

Nous l'avons noté dès le départ de cette recherche parce que nous l'avons retrouvé dans l'ensemble des rencontres que nous avons réalisées, il y a du pluriel dans la transmission. Du pluriel parce que chacune des situations est différente des autres, les protagonistes ne sont pas les mêmes, leurs histoires sont uniques (avec de nombreux points communs, mais vécues différemment). Mais du pluriel aussi au sein de chacune des expériences de transmission.

Nous pourrions **parler plus justement des transmissions** et tenter de repérer où et quand elles ont lieu, ce qu'elles concernent : les savoir-faire, les gestes, la connaissance des lieux, des terres, des bâtiments, des outils, des partenaires, etc. Cette précision nous permet par ailleurs de faire un distinguo entre transmission et cession, la cession concernant plutôt ce qui touche au matériel : terres, bâtiments, etc. quand la/les transmission/s concernent l'immatériel et peuvent ainsi se penser tout au long de l'activité des paysans et paysannes. : *«Ce genre de transmission on l'a fait en partie avec Muriel et avec Renaud et à d'autres niveaux avec nos stagiaires (...), on a toujours eu beaucoup de stagiaires et on a transmis ces choses, des savoirs et des valeurs. »*

De la même manière, mais en changeant de point de vue, le pluriel serait à appliquer aux reprises. Il y aurait **des** reprises plutôt qu'une reprise ou **la** reprise.

## Des transmissions progressives

Bien sûr il y a là de la complexité. Même quand on cède une activité, il n'y a pas que du matériel. Attaché au matériel, il y a beaucoup d'affectif, il y a de la connaissance et sans doute l'empreinte des valeurs. Il s'agirait alors d'élargir le regard, de prendre le recul nécessaire pour considérer ces transmissions, ces cessions, ces reprises dans la durée ; autrement que les 2, 3 ou 5 années d'anticipation évoquées parfois quand on parle de transmission, nous pourrions la penser ainsi : **Comment créer les conditions pour que les questions de transmission arrivent à maturité ?** Comme nous avons appris qu'une installation s'inscrit dans une progressivité, et donc que prendre le temps d'aller/retour, de tests, d'hésitations... n'est pas perdre du temps, peut-être pourrions-nous parler de transmissions progressives dans lesquelles les questions mûrissent par confrontation avec le réel, et pas seulement dans le huis-clos de sa tête ?

## Accompagner les continuités et les ruptures

*On ne transmet pas un projet et pourtant transmettre est en soi un projet, et un projet à long terme. Il y a pour les cédants comme pour les repreneurs, cette combinaison continuité/rupture que nous observons dans les matériaux collectés et qui se pose de la sorte : où doit-il y avoir continuité pour que la rupture ait lieu et inversement où doit-il y avoir rupture(s) pour permettre une continuité ? Puisque transmettre est en soi un projet et participe du projet de vie de celles et ceux qui transmettent, **transmettre est un processus** dans lequel la réponse « accompagnement » est pertinente.*

Ce point de vue doit cependant entraîner pour nous, un changement de la manière d'accompagner. Notre responsabilité d'accompagnateur serait de créer les conditions de rencontres fécondes sur le plan de la transmission de savoirs et de savoir-faire. C'est notre identité d'associations qui s'affirme ici et nous pouvons le décliner de multiples manières : formations courtes ou longues, espaces-test, stages, missions de tutorat. Comme toujours quand nous répondons « pédagogies » à des problèmes sociaux (et non « techniques »), nous rencontrons le risque de ne pas maîtriser, ne pas avoir l'assurance que « ça va bien marcher ». Ce risque est celui du travail de l'humain, avec du désir à l'œuvre, du projet comme nous le disons plus haut.

### **Des accompagnements multiples et complémentaires**

Nous pouvons ajouter que notre expérience et le contenu de cette recherche nous incitent à favoriser une multiplicité de relations d'accompagnement des projets de transmission (comme des projets d'installation). Nous l'avons vu il y a de l'accompagnement dans le couple cédant/repreneur, comme il y en a avec l'ensemble des acteurs de la situation de transmission (voisins, collègues, etc.) et les uns et les autres trouvent de l'accompagnement aussi en dehors des dispositifs « spécialisés ». Il nous semble **qu'il y aurait à faciliter encore cette diversité des accompagnements** possibles et leurs croisements pour créer localement un écosystème particulièrement favorable à la transmission des petites structures agri-rurales.

Nous insistons sur cette dimension plurielle dans les interventions car, dans une volonté de cohérence (et sans doute de maîtrise), les pouvoirs publics et organisations professionnelles agricoles ont depuis longtemps privilégié l'unicité : guichet unique, point unique, passage unique... Force est de constater dans ces enquêtes que ce n'est pas comme ça que cela fonctionne et qu'au contraire, une diversité d'intervenants aux compétences hétérogènes, est nécessaire soit en même temps (parce que des besoins très différents sont à travailler au même moment) soit dans la durée. Parfois il faut des compétences et postures de médiation (issues de la psychologie sociale) et parfois de l'expertise comptable, et parfois il faut que les deux acteurs se coordonnent.

### **L'inévitable imbrication du public et du privé**

Dans les situations personnelles, **l'imbrication des scènes publique** (ici le professionnel) **et privée** (la maison et la manière d'habiter, la manière de vivre, le couple, les enfants) **voire intime** (les émotions, les affects, la notion de deuil) **apparaît comme un élément à prendre en considération** tout particulièrement et systématiquement. Dominique Lataste (membre du conseil scientifique de cette étude) émet l'hypothèse intéressante que ces rapports affectifs entre l'Homme et la ferme sont d'autant plus forts que la ferme est de petite taille ; des fermes où l'exploitant-e est seul-e à travailler, parfois en couple, parfois en petit collectif (moins de dix voire moins de cinq), rarement avec des employés. C'est le cas de l'ensemble des fermes que nous avons étudiées et c'est le cas pour un grand nombre de fermes sur le territoire du Massif Central.

Prendre en considération cette imbrication, c'est prendre en compte la complexité qu'elle entraîne, l'accompagnement spécifique qu'elle nécessite et, éventuellement, la multiplicité des accompagnements qu'elle appelle.

Plutôt que privilégier la constitution d'entreprises d'organisation et de dimension industrielles, lesquelles posent assurément (même si ce n'est pas l'objet de ce travail) d'autres problèmes de transmission, il s'agit plutôt de penser la spécificité des transmissions dans le cadre de TPE et d'adapter les interventions !

### **Une relation cédant-repreneur scellée par la confiance**

Très liée à cette imbrication public-privé, il y a la relation de confiance entre cédant et repreneur ; nécessaire pour le bon cheminement de la transmission, elle est fragile et jamais définitivement acquise. Comment faciliter son établissement ? Comment l'entretenir dans le temps et la réparer au besoin ?

Encore une fois, les solutions ou plutôt les façons de faire sont sans aucun doute multiples et dépendantes des situations, mais il y a à être attentif aux quelques points soulevés dans la présente recherche pour, autant que possible, permettre aux personnes de ne pas entrer dans des relations conflictuelles qui laisseraient des traces trop douloureuses.

### **La transmission dans le cadre de la famille et en dehors du cadre familial**

De ce point de vue, la **distinction entre transmission dans le cadre familial et hors du cadre familial**, qui nous semblait structurante en début d'étude, **s'estompe à l'épreuve de l'analyse** : bien sûr les différences existent et sont nettes mais nous avons repéré de nombreuses convergences : il s'agirait peut-être de degrés, de curseur sur chacun des points de vigilance plutôt que de critères ou méthodes propres à chacune d'entre elles. A titre d'exemple nous l'observons quand nous traitons du poids de la réussite des repreneurs vécu par les cédants : ce poids n'est-il pas encore plus fort et parfois empreint de plus de charge affective quand il s'agit de ses propres enfants (ou apparentés) ?

C'est à cet endroit, celui du terrain propice à la confiance, que peut se poser la question culturelle, par l'entrée générationnelle bien sûr, mais par d'autres aspects qui pèsent tout autant dans le fait d'accorder ou pas, du crédit à quelqu'un à/de qui on va céder/transmettre/reprendre la ferme : le rapport à la « carrière », le rapport à l'argent, le rapport à la propriété, le rapport au travail... Là aussi, nous nous situons dans le domaine des points d'attention et de vigilance plus que dans celui des recettes. Des questions à poser et à tenter d'élucider par chaque personne dans chaque situation de transmission, non pas pour trouver l'adéquation idéale entre cédant et repreneur (elle n'existe probablement pas), mais pour repérer les points d'appui possibles, les zones à risque et envisager les distances à poser qui permettront à chacun de trouver sa place.

Nous rapprochant d'autres recherches menées notamment par des membres d'Impact (*Des idées pour transmettre : et si on restructurait les fermes ?*), sur la recomposition des systèmes d'exploitation, il nous semble qu'une possible réflexion, au moment de la transmission, sur l'évolution, la transformation, la restructuration d'une ferme est une démarche qui peut non seulement permettre d'élargir le champ des possibles en termes de candidature à la reprise, mais qui peut également, ouvrir à la réorganisation des places, des rôles de chacun, cédant et repreneur compris.

## Repenser la place de chacun dans ce processus

Pour les cédants, au lieu de se vivre comme un cédant (donc un vieux, ou un retraité en puissance, ou un propriétaire en attente de valoriser son capital), les personnes pourraient être reconnues et se vivre comme « ressources » en puissance : « *on est des experts en élevage* ». Nous pourrions évoquer **l'idée du maître-paysan** (par analogie avec les compagnons du devoir), et d'autres façons sont possibles : à l'image du maître-artisan, inspiré des métiers d'art, il peut s'agir d'une relation pédagogique individuelle, inscrite dans du long terme et dans un lieu précis, en l'occurrence la ferme à transmettre. Mais nous pouvons aussi imaginer des interventions plus collectives et/ou plus ponctuelles et détachées du lieu. D'aucun a émis l'idée de constituer, à partir des paysans ayant fraîchement cessé leur activité ou étant inscrits dans une transmission à court terme, de créer des groupes d'intervenants ou de personnes -ressources, mobilisables et disponibles pour soutenir ou accompagner des situations de transmission ou d'installation. Nous nous sommes plu à les nommer les **brigades pour l'installation paysanne**, équipes volantes et réactives... D'autres, inspirés par les interventions de Solidarité paysans dans les situations de grandes difficultés, imaginent créer des binômes paysan/accompagnateur pour permettre un regard plus large et une intervention plus souple dans des situations de transmission.

Qu'elles soient individuelles ou collectives ces pistes d'interventions demandent et permettent de ré agencer les places. Elles pourraient apporter de l'air, décentrer des préoccupations pour donner à vivre autrement que dans le départ, ces histoires de transmission. Elles ont pour objectif commun d'**offrir au cédant la possibilité de se vivre autrement.**

## Le rôle des pouvoirs publics

Si l'ensemble des éléments que nous pointons là concerne très directement nos associations et notre métier d'accompagnateur, nous n'oublions pas que des dispositifs restent à inventer et à proposer pour faciliter la réussite des situations de transmission dans le cadre des politiques publiques. Il est du rôle de la collectivité de poser le cadre qui fera évoluer les regards sur la transmission et les pratiques.

A titre d'exemple, **la définition de la transmission par les pouvoirs publics nous semble être à revoir** : aujourd'hui, une ferme qui part à l'agrandissement est intégrée dans les chiffres des transmissions, de la même manière que s'il agissait d'une transmission/reprise. Les conséquences de l'une ou l'autre de ces « transmissions » sont pourtant sans comparaison possible pour le territoire dont il est question que l'on parle d'emploi, de vie locale ou même de paysage...

## La transmission un enjeu d'intérêt général

Car notre étude le confirme, **les enjeux du devenir de la ferme dépassent ceux des cédants comme des repreneurs** : des enjeux pour les organisations locales, les collègues, les voisins, l'ensemble d'un écosystème, au sens le plus large possible. Il ne s'agit pas seulement d'affaires privées mais d'affaires qui touchent à l'intérêt général et donc justifient pleinement une intervention publique.

## **Le territoire, problème et solution ?**

Nous nous y attendions, les récits des acteurs interrogés le confirment. Ce qui nous surprend le plus c'est le fait que, a contrario, ou en miroir, cet écosystème local est perçu comme un soutien et une ressource potentielle pour réussir les transmissions : de nombreux cas concrets où c'est le territoire (au sens large, celui d'un milieu agencé par ses acteurs, et non au sens étroit de zone géographique administrée par les élus locaux) qui facilite la transmission, qui accueille ou pas les projets des cédants comme des repreneurs, qui rend possible ou pas les médiations. Le territoire comme problème et **le territoire comme solution**.

## **Des interrogations en suspens**

Enfin, il reste pour nous des questions qui n'ont pu être pleinement traitées dans cette recherche et qui nécessiteraient une suite ou une démarche nouvelle.

## **La dimension collective des transmissions**

Nous manquons de matière pour travailler la question du collectif. Nous repérons bien que la transmission d'entreprises individuelles est de différentes manières collective car dans la plupart des entreprises individuelles il y a en fait plusieurs formes de collectif : des couples, des partenaires (collègues, voisins), du territoire et bien sûr la relation cédant-repreneur qui fait en soi un collectif plus ou moins éphémère. L'hypothèse avancée par Dominique Lataste serait à creuser : les TPE multifonctionnelles rencontrent plus de difficultés du fait de leur petite taille et de la complexité pour les personnes de « tout faire ». **Le monde agricole a la capacité à créer du collectif** (coopération, groupements), **cette faculté est à renforcer** pour intégrer les réflexions sur les transmissions dans ces espaces, plutôt que les réserver aux espaces internes voire intimes.

## **De l'agricole au rural**

Notre travail ne permet pas d'aborder frontalement la distinction entre agricole et rural : nos matériaux issus de l'observation de situation dans le plan agricole (avec entre elles des nuances liées au degré de combinaison d'activités ou de pluriactivité) nous permettent cependant de poser des questions aux autres secteurs d'activités. Nous nous questionnons : comme pour la distinction entre transmission familiale et hors du cadre familial, tous nos points d'attention pourraient-ils être appliqués aux situations de transmission de TPE ou seulement certains ? Est-ce le cas y compris celles dont les intentions semblent particulièrement différentes (les TPE conçues comme une étape dans un projet par exemple) ou dont les rythmes d'activité, les cycles de rentabilité sont plus courts (du fait que le rapport au vivant n'est pas le même ?).

Au début de cette étude nous avons des doutes sur la pertinence de nos interventions : intervenir par l'accompagnement est-il pertinent dans les situations de transmission ? La puissance publique peut-elle et doit-elle jouer un rôle ? Ou encore : quelles parts d'intérêt général et d'intérêt particulier s'agencent dans ces situations ?

Nos enquêtes nous ont confirmé l'intérêt de poursuivre et innover dans les pédagogies de l'accompagnement, les outils, les manières de faire, d'une part, et nous donné des éléments permettant de préciser le sens d'interventions publiques ciblées. Le chantier peut continuer.... Nos structures par les résultats de cette étude amélioreront ainsi leurs pratiques et continueront à se former et à accompagner au plus juste ces parcours de vie avec d'autres car la diversité reste source de succès et d'avenir heureux pour celles et ceux qui ont et celles et ceux qui veulent travailler en contexte agricole et rural.