

**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 et Semeurs du possible

# CONTEXTE DE LA RECHERCHE



## 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, a 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 de les accompagner.

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

Constatant cet 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 de ce raisonnement qu'est née cette recherche-action, recherche scientifique portée par des acteurs de terrain, qui se transforment un temps en acteurs-chercheurs. La méthode suivie est simple : demander aux principaux intéressés par les situations de transmission comment ils posent eux-mêmes le problème. Il s'agit donc de leurs mots, de leurs récits, de leur manière d'expliquer ce qui a abouti et ce qui a échoué, de ce que signifie pour eux "fonctionner" et "échouer", de ce qui serait à inventer, de ce qui pourrait advenir.

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

Cette publication est une étape dans le travail vers un autre regard sur la transmission. Elle fait surtout la 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'affects 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 où s'entremêlent le matériel et l'immatériel ou encore du matériel chargé d'immatériel.



À 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 plus référencé.

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 sur le chemin de la connaissance et de l'action, chemin dont nous savons qu'il est à parcourir 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 à 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 : transmissions 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 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). 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 et 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.

# PRÉCAUNISATIONS

## Envisager les transmissions dans la durée

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 personnelles. Il s'agirait alors d'élargir le regard, de prendre le recul nécessaire pour considérer ces transmissions, ces cessions et ces reprises dans la durée ; autrement que les 2, 3 ou 5 années d'anticipation évoquées parfois quand on parle de transmission, nous pourrions poser la question 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 paroles collectées 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 dans la manière d'accompagner. Notre responsabilité d'accompagnateur serait de créer des 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 la 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.

## Proposer 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 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.

## Prendre en compte 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'humain et la ferme sont d'autant plus forts dans les fermes 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.

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

## Favoriser 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 faut 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**.

## Reconsidérer la distinction entre « dans » ou « hors » cadre familial

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. À 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 qui on va transmettre ou dont

on va 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 toutes faites. 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'INPACT (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.

## Valoriser

### l'expérience des cédants

Les cédants, au lieu d'être vus comme des vieux, des retraités en puissance, ou des propriétaires attendant de valoriser leur capital, pourraient être reconnus et se vivre comme des personnes-ressources : « On est des experts en élevage ».



Nous pourrions évoquer l'idée du maître-paysan, par analogie avec les compagnons du devoir : à l'image du maître-artisan, inspiré des métiers d'art, une relation pédagogique individuelle pourrait s'installer, 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. Certains ont émis l'idée de constituer des groupes d'intervenants ou de personnes-ressources, en regroupant des paysans ayant fraîchement cessé leur activité ou inscrits dans une transmission à court terme. Ces groupes seraient disponibles et mobilisables pour soutenir ou accompagner des situations de transmission et 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.**

## Impliquer

### les 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.

À 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 s'agissait d'une transmission/reprise. Les conséquences de l'une ou l'autre de ces « transmissions » sont pourtant sans comparaison possible pour le territoire, qu'il s'agisse d'emploi, de vie locale ou même de paysage...

## Tenir compte

### de l'enjeu d'intérêt général

### des transmissions

Notre étude le confirme : **les enjeux du devenir des fermes dépasse ceux des cédants comme des repreneurs**. Les transmissions agricoles concernent l'ensemble des écosystèmes, au sens le plus large possible : les organisations locales, les collègues, les voisins...

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.

## Considérer le territoire

### comme un soutien

Le territoire peut être perçu comme un frein. Ce qui nous a surpris c'est le fait que, a contrario, ou en miroir de ce présumé, l'écosystème local est souvent présenté comme un soutien et une ressource potentielle pour réussir les transmissions : de nombreux cas concrets où c'est le territoire (au sens large, celui de 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 non les projets des cédants comme des repreneurs, qui rend possible ou non les médiations. Le territoire est donc perçu comme un frein et **comme un soutien**.

# INTERROGATIONS EN SUSPENS

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 situations 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 : tous nos points d'attention pourraient-ils être appliqués aux situations de transmission de TPE, ou seulement à certaines ? Qu'en est-il lorsque leurs objets semblent particulièrement différents, comme pour les TPE conçues comme une étape dans un projet par exemple, ou quand 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 actions : intervenir par l'accompagnement est-il pertinent dans les situations de transmission ? Les puissances publiques peuvent-elles et doivent-elles jouer un rôle ? Ou encore : quelle est la part d'intérêt général et d'intérêt particulier dans ces situations ?

Notre enquête nous a confirmé l'intérêt de poursuivre et d'innover dans les pédagogies de l'accompagnement, par la création d'outils et la réflexion sur les manières de faire. Elle nous a également donné des éléments permettant de préciser le sens des interventions publiques ciblées. Le chantier peut continuer...

Grâce aux résultats de cette étude, nos structures amélioreront leurs pratiques et continueront à se former et à accompagner au plus près ces parcours de vie. Elles renforceront les partenariats dans leurs actions car nous sommes convaincus que la diversité reste une richesse et une source de réussite et d'avenir heureux pour celles et ceux qui travaillent ou qui veulent travailler en contexte agricole et rural.



Pour commander  
l'ouvrage complet,  
rendez-vous sur :

[https://boutique.  
reseaucrefad.org/](https://boutique.reseaucrefad.org/)



Pour plus d'informations sur cette étude :



Projet lauréat ARPIDA 2020



CASDAR