

RUPTURES DE NÉGOCIATION DANS LE PROCESSUS DE TRANSMISSION-REPRISE HORS CADRE FAMILIAL (HCF)

Dominique Lataste, Brigitte Chizelle

GREP « Pour »
2013/1 N° 217 pages 33 à 50
ISSN 0245-9442
Article disponible en ligne à l'adresse :
https://www.cairn.info/revue-pour-2013-1-page-33.htm
Pour citer cet article :
Dominique Lataste, Brigitte Chizelle« Ruptures de négociation dans le processus de transmission-reprise hors cadre familial (HCF) », Pour 2013/1 (N° 217), p. 33-50. DOI 10.3917/pour.217.0033

Distribution électronique Cairn.info pour GREP. © GREP. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

→ Éducation/Formation

Ruptures de négociation dans le processus de transmissionreprise hors cadre familial (HCF)

L'âge moyen lors de l'installation est de 28 ans. Les installations HCF ont doublé entre 1993 et 2003 atteignant près de 30 % des installations aidées (source CNASEA 2004). Par HCF, on entend des personnes issues ou non du milieu agricole n'ayant pas de lien de parenté avec le cédant. La transmission-reprise HCF est devenue un mode d'accès important au métier d'agriculteur, d'autant plus que ces chiffres ne tiennent pas compte des installations non aidées.

ertains parcours de formation continue comprennent des stages en entreprise pour favoriser les installations (reprise ou association). C'est, par exemple, le but du stage de parrainage sur une durée de trois à douze mois. Cependant, malgré les mesures existantes, le nombre de nouveaux installés s'infléchit toujours passant de 21 000 en 1997 à près de 13 000 en 2010 (source MSA in Agreste 2010 chiffres agricoles). Selon les sources, différentes raisons sont avancées comme freins à l'installation : difficultés d'accès au foncier, faible attractivité du métier, contraintes imposées pour l'accès aux aides à l'installation.

Nous avançons une raison supplémentaire : le manque d'accompagnement - sur l'axe psychosocial - des « porteurs de projet de transmission HCF », c'està-dire des agriculteurs - sans succession familiale - exploitant de petites fermes (dont la surface d'exploitation est inférieure ou égale à 70 hectares). Certes, mobiliser les agriculteurs concernés par ce thème est difficile car cela revient souvent à leur demander de regarder une situation qu'ils sont peutêtre en train de vivre comme un échec. Pourtant, bon nombre de candidats à la reprise HCF (38 % en Bretagne, source Agriculture et Territoire, 2011) ont des projets de reprise de petites fermes dits « à haute valeur ajoutée » qui peuvent être éloignés des orientations initiales de l'exploitation (circuit court, transformation, accueil...). C'est pourquoi, pour que les futurs cédants acceptent l'idée de prendre en considération ce type de projets, il est nécessaire qu'ils puissent se préparer en amont de la rencontre avec ce type de candidats à la reprise. En 2002, l'Association pour le développement de l'emploi agricole et rural de la Loire (ADEAR 42) nous a demandé de construire et d'animer un processus d'accompagnement par la formation pour les agriculteurs bientôt à la retraite, sans succession familiale et qui souhaitent transmettre HCF. Depuis, nous avons participé à l'animation de sessions de formation dans de nombreuses régions et structures et avons ainsi rencontré environ 350 agriculteurs cédants potentiels dont certains nous ont sollicités pour un accompagnement personnalisé. Nous participons d'autre part à l'accompagnement de jeunes candidats à la reprise HCF. Cet article est le résultat de cette expérience de praticien-chercheur où nous avons tenté de mieux cerner les phénomènes à l'œuvre lors de la transmission-reprise en nous focalisant sur les ruptures de négociation entre le cédant et le repreneur. Après avoir présenté l'ingénierie et la pédagogie de la formation sur la transmission HCF, nous exposerons les

Au fil de cet exposé, nous nous focaliserons sur les éléments qui peuvent conduire à une rupture de négociation entre le cédant et le repreneur pour finir par établir notre périmètre de réflexion à un système relationnel : le cédant et sa famille et le(s) repreneur(s). Dans ce système, les différentes justices relationnelles que chacun des acteurs entretient avec les autres peuvent devenir incompatibles et créer un conflit qui pourra entraîner la rupture de la négociation entre le chef d'exploitation-cédant et le repreneur. Rupture qui s'explique d'autant mieux si l'on introduit dans le système le rapport du repreneur à son projet. À partir de cette réflexion, nous établirons deux hypothèses d'explication de cette rupture qui seront discutées à partir de deux cas de figure de transmission-reprise HCF.

Quel accompagnement pour les cédants HCF?

En 2002, à notre connaissance, il n'existait pas, à l'intention des cédants potentiels HCF, de dispositif d'accompagnement incluant une intervention sur l'axe psychosocial. La question que nous nous sommes posé était : comment intervenir sur ce thème sans que cela soit trop déstabilisant pour les agriculteurs ? Voici ce qu'un des participants à une formation nous a confié : « Je me suis inscrit à cette formation pour m'obliger à y travailler vraiment. J'avais gardé l'annonce [la proposition

savoirs d'action et théoriques qui sont discutés en formation par les agricul-

teurs candidats à la transmission HCF.

de formation] sur mon bureau depuis un an, et là je me suis dit, si on n'y va pas, on ne va pas avancer... Et puis, je me suis renseigné avant d'y aller... ». En effet, la plupart des agriculteurs qui participent à cette formation l'ont décidé après en avoir entendu parler par quelqu'un en qui ils ont confiance. Ils savent que cette formation est d'abord un lieu d'écoute lors duquel ils pourront prendre du temps pour « sortir la tête du guidon » et mener une réflexion personnelle avec l'appui d'un groupe.

La formation transmission s'étale sur deux à six mois. Une ou deux journées sont consacrées aux aspects administratifs - dont la retraite -, juridiques et fiscaux. Le module de deux jours sur les aspects psychosociaux ouvre et ferme la formation ; il est concu pour favoriser un travail en groupe et des temps de réflexion individuelle et/ou en couple, en famille, avec le repreneur... Pour cela, un cadre est posé et les participants s'engagent à le respecter : assiduité, accueil inconditionnel de chacun avec ses différences, confidentialité. De plus, des apports théoriques sont proposés sous forme de courts exposés visant à provoquer des discussions en groupe let/ou dans la famille du cédant) entre les journées de formation et à mettre au travail les questions des agriculteurs, leurs doutes et leurs certitudes, leur rapport avec le processus de transmission de la ferme tant sur le plan professionnel que personnel.

Pour savoir quels points précis aborder

dans cette formation, nous avons postulé que les mieux placés pour nous enseigner étaient certainement ceux qui avaient réussi à transmettre dans des conditions satisfaisantes pour euxmêmes sur les plans humain et économique. En effet, nous avons pensé qu'ils avaient accumulé par leur expérience de cédant, comportant des échecs et une réussite (celle d'avoir transmis et d'en être satisfait), un ensemble de savoirs d'action aussi valides que ceux issus d'une recherche en sciences sociales (Argyris et Schön, 1974 ; Schoën, 1994 ; Saint-Arnaud, 1992; Serre, 1997; Wittorski, 2001). Sans doute que ces « praticiens réflexifs de la transmission HCF », face aux difficultés rencontrées, avaient posé des hypothèses d'action, les avaient testées et en avaient tiré des conséguences. C'est ce capital de connaissances - que nous avons formalisé à partir de neuf entretiens approfondis auprès d'agriculteurs jeunes retraités reconnus par leurs pairs et par les institutions agricoles du département pour avoir su transmettre leur ferme HCF et en être satisfaits - dans le but d'élaborer une formation visant la réflexivité (Lataste, 2004). Ces entretiens ont été complétés par des entretiens de groupe cédant(s)-repreneur(s) et d'agriculteurs insatisfaits de leur transmission. Après avoir été validés par les agriculteurs, les résultats de l'analyse de contenu de ces entretiens ont été croisés à un corpus de savoirs issus des

sciences humaines et sociales. Nous n'avons retenu que les savoirs théoriques utiles pour donner un sens à l'apprentissage des cédants potentiels. En formation, ces courts exposés sont prétextes aux échanges entre participants, ils provoquent des retours réflexifs, voire des conflits sociocognitifs que nous laissons se développer tout en veillant à maintenir un climat de confiance dans le groupe. En 2010, un cabinet spécialisé et mandaté par l'Organisme paritaire collecteur agréé des chefs d'entreprise du vivant a réalisé une évaluation (VIVEA, 2009) qui valide les effets de la formation et la pertinence du corpus de savoirs d'action et théoriques d'un dispositif réalisé douze mois plus tôt à la Chambre d'agriculture d'Ardèche.

Les trois phases la transmission

À l'issue de l'analyse des entretiens avec les agriculteurs cédants, nous avons regroupé les savoirs d'action en trois phases (thématiques) de la transmission HCF:

Phase SE PRÉPARER

C'est-à-dire maintenir le potentiel de la ferme, – avec l'âge et l'absence de perspective de succession, certains baissent les bras. Avoir cheminé par rapport à son histoire personnelle et par rapport à sa place sur la ferme et dans la transmission (rapport à la circulation du don et de la dette). Avoir identifié ses besoins (sociaux, économigues) et ceux de sa famille. Avoir

identifié des critères de choix du repreneur dont un ou deux seulement, incontournables. Avoir envisagé son avenir après la cessation d'activité et avoir envie de transmettre.

Cette activité de préparation à la trans-

mission constitue un temps où les cédants peuvent avoir des prises de conscience fortes. Au fil des séances de formation, certains agriculteurs amènent leur conjoint, leurs enfants, voire le repreneur potentiel s'ils en ont un. Cela nous a permis de constater que l'on ne pouvait pas comprendre les phénomènes psychosociaux à l'œuvre lors de la transmission-reprise en analysant seulement les rapports chef d'exploitation-cédant/repreneur. Voici ce qu'en a dit un couple, six mois après la formation (lui est agriculteur, elle enseignante). Elle : « J'étais contente qu'on se soit posé à deux pour y réfléchir. J'ai été surprise par l'émotion de mon mari, son attachement intime à cet outil (la ferme). Nous avons mieux compris la position qu'on joue, ce qui nous tient à cœur. » Lui : « Mon émotion par rapport au sujet m'a surpris, je n'y pensais pas vraiment, je ne m'y attendais pas. Peut-être que c'est par rapport à tous les évènements du parcours, peut-être le fait qu'il faille tourner une page et envisager la suite. » Ce que l'on peut remarquer dans cet échange entre mari et femme, c'est que l'inattendu a surgi : des émotions -

en fait les larmes d'un homme, agri-

culteur de surcroît. Tout s'est passé

comme si certaines choses n'avaient

pas encore été nommées concernant la transmission et pourtant... depuis qu'ils en parlent... ils pensaient s'être tout dit. Ce couple a des enfants mais aucun ne souhaite reprendre la ferme. Cet agriculteur, fils d'agriculteurs « déshérité » avait pu s'installer dans un autre village – où il se sentait comme « un étranger » – grâce à un agriculteur « qui lui avait facilité les choses ». C'est une dette dont sa femme ne mesurait pas l'importance. Il a pu la nommer (la symboliser), elle a su l'accueillir. À partir de là, il a commencé des démarches actives pour rencontrer des repreneurs potentiels. De leur point de vue, les cédants ayant accepté le patrimoine de leurs parents ont une dette : celle de transmettre à leur tour pour ne pas dilapider le fruit du travail de leurs aïeux. Il faut donc que la ferme continue après eux s'ils n'ont pas de successeur familial. Il peut en être de même pour un cédant qui s'est installé HCF : à l'époque un cédant lui a transmis, arrivé à l'âge de la retraite il vit comme un devoir de transmettre à son tour. Il doit absolument trouver un repreneur compétent et reconnu comme un des leurs pour que les négociations s'engagent (Jacques-Jouvenot, 1997). Cependant, contrairement aux cas étudiés par Jacques-Jouvenot et Gillet (Jacques-Jouvenot et Gillet, 2001; Gillet, 1999) et Jacques-Jouvenot et Schepens (Jacques-Jouvenot Schepens, 2007), les cédants rencontrés en formation choisissent la plupart du temps un repreneur HCF, non issu du

milieu agricole et porteur d'un projet différent de celui mis en œuvre jusquelà sur la ferme. De plus, il ne reprend pas forcément tout le foncier et/ou les bâtiments. Il peut s'associer un temps et créer de nouvelles activités.

Lors d'une formation, nous avons rencontré un agriculteur qui travaillait seul, venu témoigner sur sa démarche de transmission conduite sur une dizaine d'années. Dans cette période, il a contribué à installer progressivement quatre jeunes sur sa ferme de 40 hectares: un premier sur quelques hectares de maraîchage, ensuite un autre sur une parcelle de céréales, suivi d'un paysan boulanger (ancien cuisinier) dont les activités sont complémentaires. Et enfin, un quatrième venu s'associer avec le maraîcher.

Phase RENCONTRER-CHOISIR ET NÉGOCIER

Écouter le projet du repreneur et évaluer sa cohérence (compétences acquises et/ou à acquérir, viabilité économique du projet, compatibilité avec sa situation familiale et/ou son projet de vie... Négocier et faire évoluer son propre projet de cédant pendant et après la transmission. Multiplier les rencontres du candidat à la reprise dans diverses situations : lieux et durées différents, de facon à réellement faire connaissance. Être en capacité d'expliquer pour quelle(s) raison(s) un candidat n'est pas retenu (déficit sur des critères jugés incontournables par exemple).

Les agriculteurs rencontrent plusieurs candidats avant de choisir le repreneur. « On a rencontré beaucoup de personnes qui ne tenaient pas la route. On a réparé les bâtiments. Une transmission ça ne se fait pas comme ça » dit un des agriculteurs que nous avions interviewé en 2002 et qui a transmis sa ferme à deux jeunes HCF dont un n'avait, avant le Brevet professionnel responsable d'exploitation agricole (BPREA), recu aucune « socialisation » agricole. Ces agriculteurs cédant à des étrangers sont prudents. Ils définissent des critères qui leur semblent incontournables : maintien de la viabilité de la ferme, capacité à développer ses compétences, appartenance à un collectif cohérent avec leurs valeurs, maintien d'une forme d'agriculture (biologique par exemple). Ils vérifient aussi « l'écologie » du projet du repreneur en rencontrant son conjoint même s'il n'a pas l'intention de travailler sur la ferme. De plus, ils recoupent – dans leur réseau – les informations qu'ils ont sur le candidat.

Comme nous l'avons dit plus haut, les candidats à la reprise rencontrés par les agriculteurs porteurs d'un projet de transmission ne sont pas issus, la plupart du temps, d'une famille agricole. Ils ne sont pas non plus forcément du pays et portent souvent des projets atypiques au regard de l'activité première de la ferme. Cela a plusieurs conséquences :

 d'abord d'accroître l'incertitude du cédant quant à la capacité du repreneur à pérenniser la reprise ; de ce fait il va se montrer prudent même si luimême était un repreneur HCF et/ou en

rupture avec les orientations classiques de l'agriculture ;

• ensuite, un recentrage des cédants sur quelques critères qui leur semblent non négociables, comme une garantie qu'une

trace d'eux-mêmes restera sur la ferme ;

• enfin, comme les projets de reprise sont souvent sans rapport avec les activités qu'ils pratiquent, les cédants sont privés de tout ou partie du processus de transmission des savoir-faire de métier qui participe au travail de deuil. Lors d'un stage transmission dans une région d'élevage bovin viande, la plupart des participants étaient passionnés par la sélection génétique. Lors de la rencontre avec des repreneurs, ils s'attendaient à voir des jeunes passionnés comme eux de génétique et leur tristesse fut grande d'entendre les projets d'installation des jeunes : fruits rouges,

choix et en supporter les conséquences sans pouvoir compter sur un collectif d'agriculteurs ayant transmis HCF. Il faudrait certainement le créer! Le fait que dans les formations à la transmission certains agriculteurs aujourd'hui n'hésitent plus à venir avec leur conjoint, leurs enfants voire le repreneur potentiel participe certainement de ce besoin de partager la responsabilité de ce choix avec son entourage.

céréales et panification, maraîchage... Céder à un HCF étranger, c'est faire un

Phase CRÉER LES CONDITIONS DE RÉUSSITE DE LA REPRISE

Aider à la poursuite – au moins temporaire – d'une ou des activité(s) de la

ferme afin de sécuriser son équilibre économique lors de la transition vers la nouvelle activité du repreneur. Transmettre au repreneur les compétences essentielles pour qu'il ait toutes les chances de s'en sortir économiquement sur cette ferme dès le début de la reprise et qu'au moins une partie du « patrimoine de savoir-faire » acquis antérieurement par les générations d'agriculteurs qui se sont succédé sur la ferme ne soit pas perdu. Aider le repreneur à s'inclure dans le territoire, auprès des voisins, des propriétaires, des fournisseurs et des clients (surtout en circuit court).

Pour le cédant, transmettre sa ferme constitue la possibilité de liquider la dette qu'il a pu contracter lorsqu'il s'est lui-même installé. En effet, reprendre une ferme c'est, d'une part, accepter une partie de la dette du cédant et s'engager à la faire circuler à son tour et, d'autre part, comme Bourdieu le souligne, mobiliser un capital économique et social (Bourdieu, 1980).

Les cédants qui viennent en formation rencontrent le plus souvent des repreneurs qui ont peu de capital économique et agricole, ce qui crée une incertitude quant à leurs chances d'aboutir. Bruyat (Bruyat, 2001) a traduit cette incertitude en quatre cas de figure que nous avons adaptés à la situation de la transmission-reprise en agriculture :

1. l'incertitude est faible à moyenne dans les mécanismes de « reproduction » ou « d'imitation » : un fils d'agriculteur qui s'installe sur la ferme familiale ou sur une nouvelle ferme avec une production qu'il connaît bien ;

2. l'incertitude est forte à très forte dans les mécanismes « innovants » ou « aventuriers » : un technicien agricole ou un animateur de réseau d'agriculteurs non issu du milieu agricole qui s'installe après trois ans d'expérience, une personne en reconversion professionnelle qui reprend une ferme après une formation courte, sans réelle expérience de la filière.

Les agriculteurs que nous rencontrons en formation sont le plus souvent sollicités par des repreneurs qui sont dans ce deuxième cas.

Compte tenu de l'attachement du cédant à assurer une continuité de la ferme et de l'incertitude quant à la réussite du repreneur, il n'est pas étonnant que nous ayons relevé dans nos entretiens auprès de ceux qui ont transmis HCF une recherche de garantie. Aussi, stages et périodes d'essais sont souvent utilisés pour « mieux se connaître ». Jean-Pierre, agriculteur cédant : « Je prends quelquefois des stagiaires car j'ai l'idée de m'associer en vue de transmettre. Je croyais vraiment avoir trouvé le bon, mais au boulot, il m'a déçu. »

Certains agriculteurs qui participent à la formation sont dans ce cas : alors qu'ils avaient choisi un repreneur, après une période de travail en commun, ils ont vécu une rupture de la négociation parfois très douloureuse. En effet, en

agriculture, dès que des relations s'inscrivent dans une communauté de travail naissante, elles s'apparentent à une relation familiale. Jean-Pierre poursuit : « Il habitait à 100 km de la ferme, et tous les matins il était à l'heure. Alors, je lui ai proposé de dormir quelquefois à la maison, si ça l'arrangeait... » Des services sont donnés, des coups de main, des prêts gratuits d'outils... Comme le souligne Barthez (Barthez, 1999, 2003), les exploitations agricoles sont à la fois des lieux particuliers où production et circulation des sentiments s'entremêlent, même dans le cas où il n'existe pas de lien de parenté. Mais ce sont aussi des situations potentiellement conflictuelles dans la mesure où le futur repreneur « qui a accepté des dons » ne sait pas bien ce que l'on attend de lui en retour. Dans d'autres situations, où la relation et la négociation semblent harmonieuses (accord sur le prix, le délai de paiement et l'organisation du travail), il arrive pourtant que des blocages et/ou des ruptures surgissent.

On peut évoquer différentes explications : • du côté cédant : difficulté à envisager la fin de sa carrière professionnelle (retraite, conséguences sur sa vie de couple, questionnements sur son lieu d'habitation...), sentiment de déloyauté par rapport à ses prédécesseurs sur la ferme, subsistance d'un espoir de transmission familiale, difficultés à vivre la pression générée par l'attitude de ses pairs (par exemple, défiance de ses voisins), incapacité à faire le travail de deuil accentuée par l'impossibilité

de transmettre ses savoir-faire, doutes quant aux orientations du repreneur et à sa capacité à pérenniser la ferme...;

• du côté du repreneur : refus d'accepter une dette morale, peur de s'engager dans un projet comportant trop d'incertitudes (économiques, liées aux conditions de travail...).

Quelle autre lecture donner aux ruptures de négociation entre cédant et repreneur HCF? Et comment l'intégrer dans l'accompagnement des projets de transmission-reprise?

Le système transmission-reprise HCF

Nous proposons d'analyser le processus de transmission-reprise comme un système relationnel dont il nous faut délimiter les contours (Chekland, 1981). Qui sont les acteurs et quelles sont les conditions dans lesquelles la fonction de transmission-reprise se déroule?

Les acteurs

Au regard de ce que nous avons décrit plus haut, le système relationnel peut comprendre : le chef d'exploitation cédant, son conjoint (qu'il travaille sur l'exploitation ou non), ses enfants et le repreneur et son entourage. Nous arrêtons ici la limite du système relationnel en ayant conscience que l'on pourrait encore étendre son périmètre.

Les conditions de la fonction transmission-reprise HCF

Bessière (2004), lors de sa recherche sur la transmission des exploitations viticoles dans le cadre familial, prend en compte trois types de protagonistes : les enfants héritiers repreneurs de l'exploitation, les enfants héritiers non-repreneurs et les parents. Elle a ainsi montré que lors du processus de transmission et donc du partage entre germains, l'équité et le maintien de l'exploitation sont des objectifs en concurrence qui séparent les protagonistes du partage avec : les tenants de l'égalité d'un côté et, les partisans du maintien du patrimoine professionnel de l'autre. En poursuivant dans ce sens, nous pensons que le processus de transmission-reprise HCF peut être entravé si les différents acteurs - chef d'exploitation-cédant, conjoint (exploitant ou non), enfants, associé(s), repreneur et son entourage se réfèrent à des justices relationnelles différentes. En effet, la manière dont une personne percoit la relation avec autrui détermine ce qu'elle pense être juste. D'après Lerner, des perceptions différentes de la relation et du degré d'intimité entre les protagonistes risquent de provoquer des conflits dans la mesure où chacun se réfère à une forme de justice différente (Moser, 1994, p. 108). En référence à March et Simon (March et Simon, 1965) on appelle « conflit » une incapacité du système - ici : transmission-reprise : le chef d'exploitation, son conjoint, se(s) enfant(s) et le repreneur à aboutir à une décision.

Selon Lerner, il existe quatre types de justice relationnelle :

1. *la justice marxiste* : chacun a droit à des avantages selon ses besoins. Ce type de justice relationnelle est celle qui traduit le mieux la « négociation harmonieuse » décrite par Jacques-Jouvenot, Schepens et Gillet (op. cit.). Il est prôné par ceux qui ont une perception d'autrui comme analogue à celle d'eux-mêmes, comme s'il y avait des liens familiaux. Si un acteur du système de la transmission-reprise assimile la transmission HCF à une transmission familiale, alors il aura tendance à privilégier ce type de justice :

- 2. l'équité : chacun a droit d'avoir des avantages à la mesure de ses efforts et son engagement. Si les agriculteurscédants sont sensibles aux efforts du repreneur pour s'installer : déménagement, changement de métier, formation, démission d'un emploi en CDI du conjoint..., ils ont tendance à les « récompenser » lors de la négociation. Nous avons constaté ce type de justice relationnelle chez des agriculteurs ayant eux-mêmes acquis leur ferme HCF. Il y a une perception d'équivalence avec autrui :
- 3. l'égalité : chacun a droit aux mêmes avantages. Nous rencontrons plus souvent ce type de justice relationnelle chez des conjoints ou enfants d'agriculteurs non impliqués sur la ferme et/ou non successeurs familiaux. Ils pensent qu'après avoir déterminé les besoins de chacun après la transmission, il faudra fixer des conditions de reprise qui demeureront les mêmes pour tous les candidats à la reprise. Il y a une perception de similitude entre les repreneurs potentiels;
- 4. la compétition légitimée : le bien a de

la valeur et l'on choisira le plus offrant. On rencontre ce type de justice relationnelle lorsque le bien a de la valeur marchande et/ou que la pression foncière est forte sur le territoire – péri-urbain par exemple – et que la personne a des sentiments neutres voire hostiles envers un repreneur potentiel. Ce type d'attitude peut exister chez certains cédants ou leurs enfants pour qui le repreneur est un « étranger » et qui ne comprennent pas que l'on puisse lui faire des

« cadeaux ». Il y a dans ce cas perception

d'une ressource précieuse et donc d'une

demande de justice légitimée.

En conclusion, nous proposons deux hypothèses d'existence de situations qui pourraient, en complément à d'autres facteurs, expliquer la rupture d'une négociation harmonieuse entre le chef d'exploitation-cédant et le repreneur alors que le processus de transmission-reprise est bien avancé: H1: il existe au moins un cas où différents types de justice relationnelle coexistent chez les différents acteurs du côté cédant (conjoint, famille, associés...) - voire même où certains n'envisagent pas la transmission - sans qu'ils en aient conscience. Cette situation, sans forcément provoquer de conflit entre les différents acteurs du système - du côté cédant et du côté repreneur -, crée un blocage du processus transmission-reprise qui parasite la décision de transmettre à « ce repreneur » et entrave la poursuite d'une négociation harmonieuse entre

H2: il existe au moins un cas où du côté repreneur HCF, bien que le processus de reprise soit largement avancé, il existe encore de fortes incertitudes générant des appréhensions quant à la réussite de la mise en œuvre du projet de reprise. Si, outre le fait de devoir dépasser cette situation inconfortable liée au risque de l'installation à son propre compte, il y a au moins un acteur du côté repreneur qui percoit qu'il existe des divergences de type de justice du côté cédants, celles-ci vont rajouter de l'incertitude aux incertitudes (surtout si elles ne peuvent pas être exprimées) jusqu'à conduire au désengagement du repreneur dans le projet et sa réorientation éventuelle vers un autre projet.

tence de situations expliquant la rupture de la négociation harmonieuse entre le chef d'exploitation-cédant et le repreneur alors que le processus de transmission-reprise est en cours (H1 et H2), un seul exemple suffit à les confirmer (Matalon, 1988, p.122). Si nous pouvons décrire de telles situations, nous pourrons alors conjecturer l'existence d'autres situations comparables, qui seraient à prendre en compte lors de l'accompagnement des cédants et des repreneurs et qui pour-

Comme il s'agit d'hypothèses d'exis-

Notre terrain d'étude

C'est en explorant les difficultés relationnelles du côté cédant, pendant le temps nécessaire à la maturation du

raient ouvrir une voie d'exploration.

le cédant et le repreneur ;

projet de transmission de la ferme (environ deux à cinq ans), que l'on peut explorer ces deux hypothèses.

Depuis deux ans, nous avons été particulièrement attentifs à repérer les agriculteurs qui, bien qu'ils aient identifié un repreneur HCF, s'avèrent finalement incapables de prendre une décision, ce qui, à terme, peut aboutir à une rupture de la négociation du processus de transmission-reprise.

Nous avons retenu deux situations de transmission-reprise en relation avec nos deux hypothèses. D'abord, parce que lors des interactions dans le groupe nous avions perçu que ces deux agriculteurs - ils n'étaient pas dans la même session de formation - vivaient certainement un conflit de justice relationnelle. Ensuite, parce que nous avons pu poursuivre notre exploration lors d'un accompagnement individuel et recouper les informations auprès des animateurs de la formation qui suivent le projet de sa conception jusqu'à son aboutissement. Enfin, parce que dans l'un des cas, c'est le couple qui est venu en formation. De plus, dans ce dernier cas, nous avons pu établir un lien entre l'histoire du côté cédant et l'histoire du côté repreneur lorsque nous nous sommes aperçu que le repreneur avait, deux ans plus tôt, participé à une session d'accompagnement sur le thème de la reprise que nous avions animée.

François et Loïc : des justices relationnelles divergentes dans la famille (H1) François a acquis la ferme de son beau-père. Sa femme est infirmière. Ils

ont trois enfants qui ont tous une situation professionnelle stable. Seul un des enfants exerce une activité en lien avec l'agriculture, il travaille dans une coopérative en tant que commercial.

François exploite 70 hectares. Longtemps en élevage intensif, il a été en difficulté économique et au bord de la liquidation. À ce moment, il a bénéficié de l'appui d'une association d'aide aux agriculteurs en difficulté et pour redresser la situation économigue de la ferme, il a mené à bien une conversion de son exploitation qui lui a permis de produire des veaux certifiés bio. Depuis deux ans, il déclare avoir réussi à rendre la ferme économiquement viable et à retrouver sa fierté : « Je fais enfin des bénéfices et je vais partir à la retraite. C'est donc possible! »

Pendant la session de formation, François oscille parfois violemment entre trois positions :

- vendre la ferme à un étranger pour en tirer le maximum :
- installer les fils du voisin mais cela équivaut à ce que la ferme aille à l'agrandissement, dans ce cas le système viable qu'il a eu toute la peine à monter n'aura plus aucune valeur :
- installer un jeune, c'est le thème du séminaire. François répète souvent qu'il préférerait installer un jeune mais...

Lors de l'accompagnement individualisé post-formation, François nous dit enfin que Loïc, un jeune, est actuellement en stage d'installation dans le cadre du Parcours personnel de professionnalisation (PPP) sur sa ferme.

Document téléchargé depuis www.cairn.info

François nous dit : « Il est bien ce jeune » parce que, comme lui, ce jeune de la campagne est passionné par l'élevage des veaux en bio. « Il était maçon, il avait loué des terres pour faire vêler trois vaches et depuis, il a

choisi de s'orienter vers un Brevet pro-

fessionnel agricole. »

François dit qu'il a confiance dans la capacité de ce jeune à conduire la ferme après lui et à la maintenir viable. On peut reconnaître d'une certaine facon que ce choix garantit le prolongement de l'activité de la ferme : l'élevage de veaux certifiés bio. Le jeune repreneur pourrait ainsi s'inscrire dans la « famille professionnelle » de François. De plus, ce choix faciliterait le travail de deuil par la transmission des savoirs d'action spécifiques à la conduite de l'élevage des veaux en bio. Mais, lors de la discussion, François prend une autre position. « Après moi le déluge, je vends et comme le voisin, je fais un bon coup en vendant à celui qui pourra faire le chèque » puis, il continue en disant : « Il faut qu'il [le jeune] soit en mesure de prendre les bonnes orientations pour le futur. J'ai tellement peur qu'il se casse la gueule. Il faut maintenant qu'il suive un BTS. » On peut donc aussi penser que le choix n'est pas encore arrêté car, compte tenu de son histoire, de ses difficultés financières et de ses orientations en bio (« qui ont bien fait rire ses voisins »), François cherche encore des « garanties » pour que la pérennité de la ferme soit assurée. C'est certainement exact mais il y a encore autre chose...

Lors d'un des deux entretiens individuels que nous avons menés avec François, il nous donne la position de son épouse : « Soit tu trouves un jeune comme tu veux cette année, soit tu vends au plus offrant, on a trop souffert sur cette ferme... ». François nous explique qu'il se reproche souvent de ne pas avoir pu aider ses enfants pendant leurs études et que « ce sont ses beaux-parents qui l'ont fait ». Et eux, « ils ne m'ont pas fait de cadeau quand je me suis installé, ils m'ont même mis des bâtons dans les roues ». Souvent cette remarque revient dans l'entretien : « Je n'ai pas pu aider mes enfants, alors si je fais un coup, je pourrai leur donner un coup de pouce. »

« L'épouse de François se réfère à la justice de compétition légitimée. Elle ne travaille plus sur la ferme, c'est un mauvais souvenir. Elle ne cherche pas à connaître le jeune repreneur. De ce fait, François est renvoyé à son incapacité passée et approuve alors son épouse. »

Plus tard, François nous confie enfin : « J'ai peur d'être trop proche de ce jeune et de me faire avoir et que ma femme me dise : «Tu t'es fait avoir [une fois de plus], tu as fait trop de cadeaux à ce jeune » et j'ai peur qu'ensuite nous ayons des problèmes familiaux. » « Ma

femme et mes enfants, ils sont pour la loi du marché, c'est ça qui prend le dessus pour eux. Loïc, il n'a pas autant d'argent mais on pourrait s'arranger. Comme il est maçon, il pourrait me donner un coup de main pour construire notre maison... Je ne sais plus quoi faire... »

« François partage avec Loïc une communauté de valeurs autour de l'élevage bovin bio. Loïc ne pourra pas payer la ferme au prix qu'en offrent les voisins. Francois est partagé entre son besoin de voir se poursuivre un projet veaux bio viable et la position de sa femme et de ses enfants qui ne sont pas sur la ferme, n'en connaissent que les désagréments et ne veulent pas connaître Loïc. En imaginant cet arrangement de coup de main pour la maison, Loïc pourrait rembourser le cadeau qui lui est fait, il se réfère plutôt à une justice relationnelle marxiste. À ce jour, François ne sait toujours pas ce qu'il va faire et, s'il n'arrive pas à prendre une décision, cela va peut-être finir par décourager Loïc. »

Bernadette, Christian et Thomas: divergence entre ce qui peut être exprimé dans la famille et ce qui l'est entre le chef d'exploitation-cédant et le repreneur

Thomas a 35 ans, ingénieur, il a décidé de quitter l'industrie pour l'agriculture. En reconversion depuis trois ans, il s'est investi dans les différents réseaux d'agriculteurs pour « se rendre

visible ». Il a suivi plusieurs formations en arboriculture et a planté des arbres avec un ami agriculteur qui lui avait, de façon informelle, « laissé des terres ». Il comptait s'associer avec cet ami qui lui avait promis de lui vendre une part de ses terres pour s'installer. Mais selon Thomas, rien n'a pu être clarifié et il a perdu confiance. Au bout d'une année, les amis se sont quittés en mauvais termes. Plus tard, Thomas a eu connaissance de parcelles de terre à vendre mais avec des bâtiments, ce qui nécessitait un investissement financier très important par rapport à ses moyens. C'est à ce moment-là qu'il rencontre Bernadette et Christian.

Christian est chef d'exploitation. Il travaille sur la ferme avec Bernadette. Christian prend en charge le maraîchage et Bernadette la production de volailles qu'ils commercialisent en circuit court. Ils ont en complément une activité d'accueil à la ferme.

La ferme a été transmise à Christian par son grand-père qui a tout fait pour faciliter son installation. Il souhaite luimême installer un jeune dans des conditions similaires pour « être quittes et partir tranquilles à la retraite ». Le couple a des enfants, tous ingénieurs ou cadres en situation professionnelle stable.

Pendant une année, Thomas côtoie Bernadette et Christian qui imaginent comment Thomas pourrait s'installer en location sur des parcelles de terre en développant le maraîchage et en plantant des arbres fruitiers. Dans

cette optique, il commence à produire du maraîchage avec Christian et à planter des arbres fruitiers pour s'assurer un revenu.

Pendant le temps de la formation transmission à laquelle Bernadette et Christian participent, tout indique qu'ils ont choisi Thomas comme repreneur. Ils sont d'accord sur le prix de la location des terres et sur l'organisation du travail pour les deux prochaines années, jusqu'à leur retraite. Leur questionnement concerne l'organisation de leur vie sur la ferme : vont-ils rester dans la maison qui est attenante et dans leurs activités à la retraite ? Ils souhaitent laisser la place à Thomas. En entretien individuel après la formation, Bernadette et Christian nous apprennent que Thomas n'avait jamais vraiment abandonné sa première idée « acheter et non louer des parcelles et des bâtiments » et qu'il est prêt à renoncer à son projet de s'installer en location sur leur exploitation. Bernadette et Christian sont partagés entre colère et tristesse. Ils ne comprennent pas vraiment ce qui s'est passé.

Une fois l'émotion passée, Bernadette, la première, revient sur cet échec et parle de ce jeune repreneur comme d'un descendant : « Je me rends compte qu'il était comme un fils pour moi, ingénieur... Comme nos propres enfants... ». Christian et Bernadette se rendent compte qu'ils avaient prévu de faire des concessions pour ce fils « adoptif » : « On avait prévu de lui faire

un prix pour la location, même si l'on

n'a pas de grosses retraites [la location est envisagée par le couple comme un complément de retraite]. » Christian revient sur sa dette. Il a reçu la ferme de son grand-père qui l'a aidé. Il pense qu'il doit faciliter l'installation d'un

« Thomas a été choisi par le couple, sa formation d'ingénieur (comme leurs enfants) a été un point fort. De plus, le couple a pu apprécier ses capacités d'apprentissage (arboriculture et maraîchage). Il est adopté comme un fils et comme un "descendant professionnel". Les trois protagonistes sont rentrés dans un processus de négociation harmonieuse. Et comme on pouvait le prévoir, on trouve ici une justice relationnelle marxiste, où l'on fixe le prix en tenant compte des besoins/moyens du repreneur. »

Lors de la phase d'accompagnement de leur situation, le couple a discuté un bon moment avant d'arriver sur ce point : le devenir de la ferme alors qu'il n'y a pas de succession familiale. Pour Christian, la location était un moyen de répondre à la demande de Thomas qui « ne voulait pas trop investir au départ ». Pour Bernadette et les enfants, il n'était pas question de vendre... Ils étaient apparemment dans le même type de justice relationnelle mais pas pour les mêmes raisons... Christian a pu dire, au grand étonnement de Bernadette, qu'il n'était pas question de vendre maintenant « mais dans cinq ou dix ans... On verra... ». C'est ce qu'il avait laissé entendre à Thomas lors des travaux de maraîchage en commun.

Thomas avait apparemment renoncé à acheter une parcelle de terre et des bâtiments parce que l'investissement économique lui semblait trop important. C'est comme cela qu'il s'était rapproché de Bernadette et Christian. Christian, comprenant que Thomas n'était pas encore véritablement engagé, lui a laissé entendre qu'à moyen terme, il pourrait lui vendre des parcelles. Mais cette décision n'est pas réellement assumée car il savait que Bernadette et les enfants n'étaient pas au courant et connaissait leur « attachement à la ferme ». Devant l'attitude plus ou moins fuyante de Christian sur le sujet, Thomas comprend que la proposition de Christian de vendre dans dix ou quinze ans n'a pas été discutée en famille. Cette situation lui rappelle ce qu'il a déjà vécu précédemment, c'est pourquoi il choisit de rompre la négociation pour se tourner vers un autre projet.

« Le couple mobilisait une justice relationnelle marxiste tant que chacun pensait qu'ils étaient d'accord pour louer les terres. Or Christian, qui était plus proche de Thomas, savait bien que, pour que le processus de transmission-reprise ait des chances d'aboutir, il était nécessaire de respecter le besoin de Thomas d'investir à son rythme (pour ne pas fragiliser son équilibre économique) et d'être en même temps rassuré sur le fait qu'une

négociation pourrait s'engager à terme sur la vente de certaines parcelles. On constate ici que le projet de Thomas (en reconversion professionnelle, non issu de milieu agricole, sans connaissance ni expérience de l'arboriculture, disposant de peu de moyens...) génère une forte incertitude (selon Bruyat du type "aventurier") d'autant plus qu'il a déjà été échaudé par un ami agriculteur. Le conflit entre louer et vendre qui existe du côté cédant est perçu par Thomas, ce qui rajoute de l'incertitude à l'incertitude. Cette situation résonne particulièrement pour Thomas qui a déjà vécu une situation analogue... Tout cela le conduit à se détourner de ce projet pour un autre où, bien que plus endetté, il a l'assurance de devenir propriétaire estimant ainsi réduire son niveau d'incertitude. »

Pour conclure

Des études ont été réalisées sur le processus de négociation lors de la transmission-reprise d'une exploitation agricole, elles ont constitué des points d'appui pour notre pratique et notre réflexion. Partant de notre expérience de terrain d'accompagnement de situations de transmission-reprise, nous nous sommes ici questionnés sur l'existence de ruptures de négociation alors que le processus de transmission-reprise HCF était déjà bien engagé et semblait harmonieux. À partir de là, nous avons élaboré un cadre conceptuel articulant des théories issues des sciences humaines et

sociales sur les thèmes relatifs au processus de transmission-reprise agricole. C'est en élargissant notre point de vue initial de la relation « chef d'exploitation - repreneur » à une vision intégrant deux systèmes : un « côté cédant » (qui inclut le chef d'exploitation en interaction avec son entourage) et l'autre « côté repreneur » (qui inclut le rapport du repreneur à son projet) que nous avons pris le parti d'explorer l'influence du conflit de justice relationnelle du « côté cédant » et ses répercussions dans le système relationnel au moment de la négociation de la transmission-reprise. Cette exploration nous montre qu'il existe des situations dans lesquelles des conflits de justice relationnelle du « côté cédant » conduisent à des ruptures de négociation qui nous semblaient jusque-là incompréhensibles. De même, il existe des situations où l'incertitude dans laquelle se trouve le repreneur, alliée à sa perception du conflit vécu du « côté cédant », qui aboutissent également à des ruptures de négociation. On peut même penser que cette perception de conflit de justice relationnelle du « côté cédant » peut être un frein lors de la phase de préparation à la transmission-reprise, bien avant la rencontre d'un repreneur potentiel.

Concernant les dispositifs de formation-accompagnement de la transmission-reprise, on constate qu'il en existe trop peu à l'intention des porteurs de projet de transmission. Et lorsque c'est le cas, ces dispositifs ne prennent pas, ou insuffisamment, en compte les phénomènes liés aux facteurs psychosociaux, alors que ceux-ci ont une influence considérable dans le processus de transmission-reprise. Par contre, il y a de nombreuses possibilités d'accompagnement pour les porteurs de projets d'installation. Cela signifie-t-il que l'on considère que les conditions de réussite des transmissions-reprises se trouvent plutôt du côté des candidats à l'installation ?... Lorsque des dispositifs de formationaccompagnement destinés aux futurs

cédants – incluant un travail sur les aspects psychosociaux - existent, ceux-ci sont encore peu mis en cohérence avec l'approche juridique qui y est également proposée. Sans doute serait-il pertinent de nous concerter entre intervenants, en amont des formations, pour partager nos approches et construire nos interventions afin que les participants puissent y trouver plus de sens et surtout demeurer réellement acteurs de leur projet de transmission, particulièrement dans la phase délicate de la négociation. De plus, très souvent, lorsque des

accompagnements sont réalisés, ils prennent en compte soit le cédant (le plus souvent indépendamment de son entourage), soit le porteur de projet. Ainsi, à notre connaissance, il n'y a pas d'accompagnement global du processus de transmission-reprise incluant l'exploration des phénomènes psychosociaux dans les deux systèmes « côté cédant » et « côté repreneur » - pour favoriser le repérage d'éventuels signes de rupture prématurée de la négociation dus à des conflits de justice relationnelle et à ses répercussions.

Les résultats de cette étude nous enseignent qu'il y a donc tout intérêt, dans le travail d'accompagnement, à faire conscientiser et discuter les différents types de justices relationnelles à l'œuvre chez les acteurs du système « côté cédant ». Du « côté repreneur », il est important de faire exprimer le niveau d'incertitude par rapport au projet et la perception de ce qui se « trame » du « côté cédant ». L'idéal étant que d'éventuels non-dits ne deviennent pas des facteurs bloquant la décision des deux côtés et que les acteurs de chaque situation de transmission-reprise puissent négocier de facon créative et respectueuse des

Dominique Lataste

besoins de chacun.

Psychosociologue et formateur Cabinet Autrement dit (Riorges, Loire) Chargé d'enseignement à l'Université de Saint-Étienne

Brigitte Chizelle

Sociologue des organisations et formatrice Cabinet Autrement dit (Riorges, Loire)

Àlire

Agreste 2010, Chiffres agricoles, http://www.jeunes-agriculteurs.fr/deveniragriculteur/chiffres-cles-installation

Agriculture et territoire, Publics non issus du milieu agricole. Besoins en formation professionnelle et en accompagnement dans l'emploi, Chambre régionale d'agriculture de Bretagne, 2011.

in Practice : Increasing Professional Effectiveness, Jossey-Bass, San Francisco, 1974. Alice Barthez, « Transmission hors du cadre familial et relation d'adoption », Économie rurale n° 253, 1999, p.15-20. Alice Barthez, « GAEC en rupture : à l'intersection du groupe domestique et du groupe professionnel », in Séverine Gojard et al., Charges de famille, éd. La Découverte,

Chris. Argyris et Donald Alan Schön, Theory

Céline Bessière , « Les arrangement de famille : équité et transmission d'une exploitation familiale viticole », Société contemporaine n° 56, Presse de Sciences Po, 2004, p. 69-89.

2003, p. 209-236.

Pierre Bourdieu, « Le capital social », Actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 31, 1980, p. 2-3.

Christian Bruyat, « Créer ou ne pas créer ? Une modélisation du processus d'engagement dans un projet de création d'entreprise », Revue de l'entrepreneuriat n° 1, 2001, p. 25-42.

Peter Checkland, Systems Thinking, Systems Practice, Wiley, 1981.

CNASEA, Le devenir des agriculteurs installés hors du cadre familial. Le renouvellemnt des générations agricoles bientôt assurés par des citadins ?, 2004

Marie Gillet, « Analyse sociologique des transmissions dites hors cadre familial des exploitations agricoles », Économie rurale n° 253, 1999, p. 87-90.

Dominique Jacques-Jouvenot, Choix du successeur et transmission patrimoniale,

éd. L'Harmattan, 1997.

Dominique Jacques-Jouvenot et Marie

Gillet, « L'agriculture en Franche-comté : un métier patrimonial rediscuté », Études

rurales nº 159-160, Éditions de l'HESS,

2001, p. 111-128.

Dominique Jacques-Jouvenot et Florent Schepens, « Transmettre et reprendre une

entreprise : de l'Homo œconomicus à

l'Homo memor », La revue du MAUSS n° 29,

La Découverte, 2007, p 377-391. Dominique Lataste, « L'entretien de modéli-

sation », in Marc Derycke (coord.), Le retour

réflexif, ses entours et ses détours, Questions éducatives n° 25-26, Presse Universitaire de

Saint-Étienne, 2004, p. 111-136,

James March et Herbert Alexander Simon, Les organisations, problèmes psychosocio-

logiques, éd. Dunod, 1965. Benjamin Matalon, Décrire, expliquer, pré-

voir. Démarches expérimentales et terrain, éd. Armand Colin. 1988.

Gabriel Moser, Les relations interpersonnelles, PUF, 1994.

Donald Alan Schoën, Le praticien réflexif, Montréal, Les Éditions Logiques, 1994.

Yves Saint-Arnaud, Connaître par l'action,

Montréal, Presse Universitaire de Montréal, 1992.

Fernand Serre « La science-action. Le rapport entre la science et la pratique profes-

sionnelle », in Roger Tessier et Yves Tellier,

Méthodes d'intervention, consultation et formation, tome 7 de Changement planifié et

développement des organisations. Sillery,

Université du Québec, 1997, p. 394-422. Vivea, Évaluation des résultats et des impacts

de la formation en situation de travail,

http://www.vivea.fr/internet/pages/Organisme

Formation/cofinancements/vivea evaluation_effets_formation_adec_2009.pdf

Richard Wittorski, « Contribution de l'apprentissage expérientiel et de la science-

action à la pratique professionnelle » in

Marie-Pierre Mackiewicz (coord.), Praticien et chercheur, Paris, éd. L'harmattan, 2001,