

ACCOMPAGNEMENT PSYCHOSOCIOLOGIQUE DE LA TRANSMISSION HORS CADRE FAMILIAL LE CAS DES CÉDANTS DE PETITES EXPLOITATIONS AGRICOLES

Dominique LATASTE
Laboratoire CORHIS
Université Paul Valéry Montpellier 3
(France)

RÉSUMÉ:

La communication porte sur la préparation psychologique des propriétaires-dirigeants des petites exploitations agricoles qui pensent s'engager ou sont engagés dans un processus de transmission Hors Cadre Familial (HCF). Nous exposerons l'avancée de nos travaux de recherche portant sur l'intérêt d'interventions psychosociales pour favoriser la préparation des cédants. Ces interventions ont pour but de permettre aux cédants de réinterroger leurs représentations de soi susceptibles d'être les plus affectées par un processus de transmission HCF et de fournir des clés à ceux qui les accompagnent.

Mots-clés : Transmission externe, TPE, agriculture, concept de soi, recadrage

Contexte et constat

En France, la diminution du nombre de petites exploitations (3% par an) est problématique. En effet, les reprises familiales sont actuellement insuffisantes pour assurer le renouvellement de la profession. Bien souvent, les petites exploitations non transmises en agrandissent d'autres, ce qui présente des conséquences négatives notamment en privant les candidats hors cadre familial (HCF) et non issus du monde agricole (NIMA) de s'installer et en générant de la souffrance pour ceux qui ne parviennent pas à transmettre, jusqu'à les conduire au suicide. De plus, l'agrandissement a un coût caché conséquent pour les territoires ruraux (Lataste, 2020) : perte d'emplois et de services, diminution de la qualité de l'alimentation et de l'attractivité touristique, destruction de la biodiversité et du patrimoine bâti...

On trouve dans la littérature plusieurs facteurs expliquant la disparition des exploitations agricoles. On peut les regrouper en trois catégories : les facteurs en lien avec le foncier (dispersion des terres, pression foncière), les facteurs économiques (coût de la reprise, faiblesse des retraites des cédants) et enfin les facteurs psychosociaux (perception sociale négative de certaines productions, difficultés du cédant à se séparer de l'exploitation).

Pour relever le défi et enrayer la disparition des petites fermes, plusieurs structures associatives, membres d'un réseau pour une agriculture alternative créatrice d'emplois, proposent d'accompagner les agriculteurs en les aidant à mieux se préparer à transmettre en prenant en compte, entre autres, les aspects

psychologiques. Nous intervenons également dans ce réseau auprès de leurs accompagnants salariés.

Question de recherche : En quoi l'utilisation d'outils d'intervention favorise la préparation psychologique des agriculteurs en projet de transmission HCF d'une petite exploitation familiale ?

Sous-questions : Quels aspects psychologiques sont à accompagner dans la transmission HCF ? Quelle méthode d'accompagnement est la plus adaptée et pourquoi ? Quels outils d'intervention utiliser ?

Intérêt académique et managérial pour les sciences de gestion

La littérature académique en repreneuriat a d'abord traité de l'accompagnement des repreneurs, puis du processus de transmission-reprise notamment de la phase de transition entre cédant et repreneur. Il existe peu de recherches portant sur l'accompagnement psychosociologique du cédant et aucune, à notre connaissance, sur la préparation des agriculteurs à transmettre HCF. Il existe pourtant de multiples théories psychologiques expliquant les difficultés de transmission mais elles sont peu connues des accompagnants et des cédants et leur opérationnalisation pour l'accompagnement n'est pas évidente. Notre contribution vise à proposer un modèle empirique d'accompagnement opérationnel centré sur le changement de représentations du cédant lors du processus de transmission (de l'idée de transmettre au retrait effectif).

Ce modèle est le fruit de deux temps de la recherche : d'abord l'analyse de la littérature en sciences de gestion et en sociologie rurale, puis la catégorisation et l'analyse des matériaux empiriques collectés qui nous ont conduit à construire notre modèle d'accompagnement. Le second temps a été celui de sa mise à l'épreuve (intervention) dans un double but : vérifier sa pertinence en formation auprès des agriculteurs et transformer les pratiques des accompagnants. L'analyse de ces matériaux nous permet de proposer un modèle empirique d'accompagnement et de tirer des enseignements sur le plan managérial et académique.

1. CADRE THÉORIQUE

Le cadre théorique retenu ne s'est pas imposé facilement. Nous l'avons fait évoluer après l'exploration des différentes théories mobilisées et des premières analyses de nos matériaux empiriques. Nous proposons de présenter notre chemin intellectuel en indiquant les théories expliquant les difficultés psychologiques liées à la transmission, puis d'argumenter notre position théorique.

Nous avons classé en 4 approches les théories mobilisées pour expliquer le phénomène de transmission HCF en sciences de gestion et en sociologie rurale. L'approche psychanalytique (Bah, 2009) met l'accent sur l'attachement du cédant à son entreprise. Le travail de deuil y est particulièrement étudié ainsi que les facteurs susceptibles de l'atténuer. L'approche vocationnelle (Cadieux et Brouard, 2009) souligne l'importance d'imaginer un autre soi possible que celui de chef d'entreprise en évitant la seule question : « *Que comptez-vous faire après la transmission ?* ». Ainsi, un véritable projet post-transmission permettrait d'atténuer l'intensité du deuil, ce qui n'est pas le cas dans toutes les situations de

transmission externe (Barbot-Grizot, 2019). L'approche socio-cognitive (Deschamps et Paturel, 2009 ; Bornard F. et Thevenard-Puthod, 2009) met l'accent sur le fait que les représentations du cédant freinent la transmission. Par exemple, lorsque le cédant cherche un « fils spirituel » capable de poursuivre son œuvre, il y a peu de chances qu'il trouve son « clone »... Cette approche préconise l'utilisation de cartes mentales pour favoriser la prise de conscience des écarts de représentations entre cédant et repreneur. D'une part, il semble peu aisé pour un agriculteur qui a vécu et travaillé toute sa vie sur un même lieu (Barthez, 1999) de percevoir comment un repreneur se représente l'avenir de l'exploitation (effet Leeper, 1935). D'autre part, la seule prise de conscience de l'écart des représentations entre cédant et repreneur ne semble pas toujours suffisante car si elle a pour effet positif d'éviter aux protagonistes une sorte de myopie, elle peut aussi les conduire à un conflit de représentations difficile à résoudre. Dans ce cas, il se peut qu'un des protagonistes manifeste de la réactance - résister au point de vue de l'autre et consolider son point de vue initial (Brehm, 1966, Wortman et Brehm, 1975). Pour autant, une approche par les représentations semble adaptée pour former et accompagner car elle s'appuie aujourd'hui encore sur les savoirs et savoir-faire de la psychosociologie lewinienne (Jobert, 2006). Enfin l'approche biographique (Bah et Boislandelle, 2010) et socio-anthropologique (Jacques-Jouvenot et Schepens, 2007) mobilisent l'idée que les freins à la transmission s'expliquent par l'histoire du cédant. L'approche socio-anthropologique mobilise la théorie Maussienne expliquant qu'un cycle de don et de contre don se réalise verticalement lors de la transmission familiale autant que dans la transmission HCF d'une petite entreprise pour ne pas « casser la chaîne des aïeux », l'histoire du cédant et de l'exploitation se perpétuant dans celle du repreneur et de son projet de reprise. Nous pensons que cette approche peut conduire à enrichir l'approche par les représentations en prenant en compte l'aspect pérenne d'une installation externe des candidats HCF et NIMA. En effet, si le cédant vit la reprise comme une continuité, il sera à même de transmettre son capital social (Bourdieu, 1981) qui fait souvent défaut aux candidats NIMA. De plus, cette approche pourrait minimiser l'intensité du deuil du cédant.

Telle était notre réflexion à l'issue de la revue de la littérature. Nous ne voyions pas comment mobiliser l'approche psychanalytique dans un processus de formation et d'accompagnement, hormis la posture empathique. Nous savions que l'approche par les représentations était adaptée à la formation et à l'accompagnement avec les réserves énoncées et nous pensions que les deux dernières approches présentaient un intérêt sans savoir comment les opérationnaliser. A partir de la première catégorisation des matériaux empiriques et de leur analyse, il nous est apparu que nous pouvions y retrouver des sous-structures du concept de soi (L'Ecuyer, 1978) du cédant affectées lors du processus de transmission externe. Cette vision nous a permis d'articuler les points essentiels de ces différentes approches dans une perspective d'accompagnement lors d'actions de formation pour les cédants et d'enseignements pour les accompagnants. A notre connaissance, seule une des dimensions de la théorie du soi, l'estime de soi, a trouvé une application en sciences de gestion et plus particulièrement dans le management des Ressources Humaines (Belghiti-Mahut et Drillon, 2012). L'estime de soi, définie par James (1890), un des fondateurs de psychologie sociale, est une des composantes de sa

théorie du soi. Notre ambition est de montrer que d'autres dimensions du soi, telles qu'elles sont définies aujourd'hui en psychologie sociale, peuvent avoir un intérêt dans le domaine du repreneuriat pour l'accompagnement des cédants lors du processus de transmission HCF.

1.1. Le soi comme contenu et processus

La psychologie sociale propose de discerner le soi comme contenu et le soi comme processus.

Le soi comme contenu

Le soi comme contenu est composé de deux dimensions, une dimension cognitive : le concept de soi et une dimension affective : l'estime de soi.

Le concept de soi est l'ensemble des représentations de soi qui nous définissent (Vallerand, 1994). L'utilisation des adjectifs possessifs évoquent une dimension du concept de soi : *ma* femme, *mon* exploitation agricole, *mes* vaches, *mon* repreneur... A partir du modèle intégré du concept de soi de L'Ecuyer (1978), nous avons identifié 3 sous-structures qui peuvent être les plus affectées lors de la transmission HCF d'une exploitation agricole familiale : le soi possessif c'est-à-dire les objets animés ou non, la maison et les personnes, nous y avons ajouté les êtres vivant sur l'exploitation, l'image de soi (aspirations, goûts et intérêts, activités, aptitudes et description de soi) et l'identité de soi (rôles et statuts, sentiment de cohérence interne provoquée par un sentiment de continuité de soi et enfin l'idéologie ou identité abstraite). Enfin, l'estime de soi concerne l'évaluation positive ou négative des représentations du concept de soi (Vallerand, 1994).

Le soi comme processus

Compte tenu de notre objet de recherche, il est important de nous focaliser sur le processus de soi qui régule les influences externes – d'un intervenant - visant à provoquer un changement de représentations et sur le rôle des émotions. Le premier mécanisme psychologique dont il faut tenir compte est celui de la capacité à filtrer et/ou à rejeter toute information qui menace la cohérence et la stabilité du concept de soi (Swann, 1999). Deux types d'informations semblent capables de produire un changement du concept de soi :

- celles qui portent sur un point particulier que nous ne connaissons pas (Morfeï, et al. 2001). Une évolution des représentations de soi peut alors se produire dans un contexte de formation ou d'accompagnement si l'intervenant favorise le conflit socio-cognitif dans le groupe (Doise et Mugny, 1997) tout en instaurant un climat affectif sécurisant (De Paolis et Mugny, 1991)

- celles qui surviennent lors d'un évènement remettant en question une part majeure du concept de soi. Dans ce cas, le changement est durable si plusieurs événements du même type se succèdent (Vallerand, 1997).

Le second mécanisme concerne la probabilité de changement qui augmente si le concept de soi est varié et distinct car bien qu'un changement ait un impact sur une sous-structure et engendre des émotions négatives, elles ne contamineront pas l'ensemble du concept de soi (Linvielle (1987), Koch et Shepperd, 2004, Showers et Zeigler-Hill, 2003). En effet, d'autres éléments du concept de soi seront préservés et maintiendront sa cohérence. Dans le cas inverse, il sera

possible de diminuer les émotions négatives en donnant un sens positif à la situation qui affecte le concept de soi (Davis et al. 1998).

Concernant la transmission, la théorie du soi laisse entrevoir qu'il serait plus facile pour les cédants ayant des rôles sociaux en dehors de l'exploitation de conduire une transmission HCF. Ceux qui en ont moins seraient en mesure de poursuivre le processus de transmission dans la mesure où ils peuvent donner un sens positif aux changements induits. Enfin, les échanges au sein du groupe en formation pourront être aidants pour provoquer des changements individuels quant au concept de soi du cédant.

Nous avons maintenant à nous questionner sur la stratégie d'accompagnement à mobiliser en formation et/ou en relation duale auprès des cédants dans la mesure où le concept de soi peut être affecté lors du processus de transmission HCF. Ce questionnement est d'autant plus important que les cédants de TPE s'identifient fortement à leur entreprise, différant leur préparation par effet de microcosme (Mahé de Boislandelle, 1996 ; Meiar, 2015) et se pensant irremplaçables par effet d'égotrophie (Torrès, 1999).

1.2. Approche du changement par recadrage

Pour Bateson, il existe différents niveaux de changement (Watzlawick et al., 1975). Ces différents niveaux s'expliquent par le fait que nos apprentissages sont contingents à un contexte. Tant que les changements de comportements relationnels et sociaux ne nécessitent pas de comprendre dans quel contexte nous les avons appris, ils sont dits « de niveau 1 ». Les changements de niveau 2 nous obligent à sortir de nos habitudes de pensée, du contexte habituel dans lequel nous avons appris.

Changer, c'est produire un nouvel apprentissage. C'est en s'extrayant du contexte dans lequel le comportement s'est figé que l'on peut changer. Il faut pour cela proposer un méta-contexte par un processus nommé « recadrage » qui va permettre de donner un autre sens à la situation et réorganiser les représentations sur soi ou les autres... (Watzlawick et al. 1975). Cependant, cela ne va pas de soi car nous pensons ainsi : lorsqu'un objet est placé dans une classe de situations, il nous est difficile de penser qu'il peut aussi appartenir à une autre classe. Cet « enfermement intellectuel » nous conduit à faire toujours plus de la même chose même sans résultats. Au contraire, un recadrage réussi va produire un changement dans la mesure où, une fois l'objet perçu dans une autre classe, une nouvelle solution peut émerger et redonner de l'énergie. Le recadrage consiste, soit à changer de contexte en modifiant le sens du comportement, soit à modifier la perception du contexte.

La technique du recadrage s'impose lorsque les personnes perçoivent la réalité toujours de la même façon, utilisent les mêmes solutions inopérantes qui à force d'être répétées deviennent le problème. Recadrer revient à complexifier la situation pour ouvrir sur d'autres possibles. Pour cela, il faut placer la situation dans un autre contexte en conservant les mêmes éléments mais en produisant un autre sens, accessible à la personne qui doit changer. De plus, il faut que le nouveau sens soit au moins aussi convaincant que le précédent. Cette technique s'appuie sur une épistémologie constructiviste : nous n'avons pas accès au réel mais à une réalité construite, une infinité de représentations qui s'oppose à la doxa (l'épistémologie positiviste) conduit à percevoir le changement de niveau 1 toujours plus logique.

On peut recenser différentes techniques de recadrage (Marc et Picard, 1985) :

- modifier le contexte pour que la « solution » devienne le problème à résoudre
- redéfinir le contexte dans lequel la situation est présentée pour la placer dans un contexte de niveau logique supérieur. Dans ce méta-contexte, il perd sa qualité de « problème » en devenant neutre, banal, voire positif, ou il devient possible à résoudre.

Accompagner les cédants HCF va consister à proposer un autre sens aux changements affectant leur concept de soi. Cependant, selon la richesse de leur concept de soi, les impacts seront plus ou moins conséquents sur certaines sous-structures. Ceux qui ont consacré leur vie à leur exploitation peuvent être fortement impactés au niveau émotionnel et abandonner ou saborder le processus de transmission. Dans le cas où plusieurs éléments du concept de soi sont affectés, on peut imaginer qu'il peut être suffisant d'accompagner seulement un des éléments. En effet, comme le concept de soi est un système cohérent, un changement partiel peut le réorganiser pour permettre au cédant de transmettre plus facilement, l'accompagner consistera alors à lui permettre de donner un autre sens à la transmission que celui de la seule perte.

2. MÉTHODOLOGIE ET MODE OPÉRATOIRE DE LA RECHERCHE

Après avoir présenté la méthodologie de la recherche (2.1), nous indiquerons le protocole et le mode opératoire de la recherche-intervention réalisée dans un réseau de promotion d'une agriculture alternative.

2.1. Méthodologie de la recherche

La transmission HCF des petites structures agricoles et les aspects inhérents à la préparation psychologique des cédants est un objet de recherche peu étudié dans le domaine des sciences de gestion. Afin de mieux comprendre ce phénomène et de faire des préconisations pour la formation et l'accompagnement, nous avons opté pour une recherche constructiviste pragmatique de type recherche intervention qui transforme ou cherche à transformer l'objet de recherche et par là-même à produire de la connaissance (Savall et Zardet, 2004).

Notre objectif intermédiaire est de préconiser de nouvelles pratiques d'accompagnement pour les cédants du réseau en projet de transmission HCF. Nous mobilisons principalement une méthodologie qualitative permettant d'observer et de suivre les évolutions dans une organisation (Yin, 1989) qui facilite l'étude en profondeur des phénomènes (Huberman et Miles, 1984).

Le protocole de recherche a mobilisé plusieurs sources d'informations et collectes de données - entretiens individuels et de groupe, observation participante, documents – dont les principales émanent d'agriculteurs en formation ayant transmis ou futurs cédants ainsi que de formateurs accompagnants plus ou moins expérimentés. La combinaison de ces sources de données a permis une triangulation des données de terrain (Usunier *et al.*, 1993). En suivant les méthodes d'entretien, nous avons sélectionné une partie du contenu des entretiens ainsi que les observations les plus significatives. Ces *verbatim* ont été ensuite classés dans une arborescence de thèmes, sous-thèmes et

idées-clés. L'exploitation de ces *verbatim* a permis d'atteindre une saturation satisfaisante des données (Glaser et Strauss, 1967).

2.2. Mode opératoire de la recherche-intervention

Nous avons mené cette recherche à partir de notre expérience d'intervention (formation et accompagnement) auprès d'agriculteurs membres d'un réseau associatif d'environ 10 000 adhérents qui promeut le maintien des petites fermes et de la ruralité comprenant 40 sites de formation répartis au niveau national au sein desquels une vingtaine de formateurs-accompagnants ont en charge la transmission. Sur le plan opérationnel, le but était d'améliorer notre pratique ainsi que celle des formateurs du réseau. Pour cela, nous avons pensé partager un modèle empirique permettant de prendre en compte les aspects psychosociologiques des cédants les plus affectés par un processus de transmission HCF « accompagnables » en formation et en individuel.

Tableau 1 : 12 mini-cas réalisées (intra-organisationnel)

| Orientation technico-économique, statut juridique et localisation | Surface Agricole | Cycle de vie exploitation | Situation de la maison | Diagnostic | Durée obs. | Niveau investigation |
|---|------------------|---------------------------|------------------------|---|------------|---|
| 1. Ovins, transformation + Vente Directe, individuel, Rhône | 26 ha | Maturité | Dans le corps de ferme | Eléments du soi impactés lors de la transmission HCF effective | 1 mois | Chef d'exploitation |
| 2. Bovins lait, individuel, Rhône | 32 ha | Maturité | Dans le corps de ferme | Eléments du soi impactés lors de la transmission HCF effective | 1 mois | Chef d'exploitation |
| 3. Bovins lait, GAEC, Rhône | 43 ha | Maturité | Dans le corps de ferme | Eléments du soi impactés lors de la transmission HCF effective | 1 mois | Chef d'exploitation et conjoint associé |
| 4. Bovins lait, GAEC, Rhône | 39 ha | Maturité | Hors du corps de ferme | Eléments du soi impactés lors de la transmission HCF effective | 1 mois | Chef d'exploitation et conjoint associé |
| 5. Bovins lait, GAEC, Rhône | 40 ha | Maturité | Dans le corps de ferme | Eléments du soi impactés lors de la transmission HCF effective | 1 mois | Chef d'exploitation et conjoint associé |
| 6. Bovins lait, GAEC, Ain | 40 ha | Maturité | Hors du corps de ferme | Focalisation sur un élément du soi impacté (identité de soi). Transmission HCF effective | 1 mois | Chef exploitation, conjoint associé et formateur |
| 7. Bovins lait, transformation + Vente Directe, GAEC, Loire | 40 ha | Essor | Dans le corps de ferme | Focalisation sur un élément du soi impacté (maison) en projet transmission | 1 mois | Chef d'exploitation et conjoint associé |
| 8. Bovins viande, individuel, Rhône | 20 ha | Déclin | Dans le corps de ferme | Focalisation sur un élément du soi impacté (maison) en projet transmission | 1 mois | Chef d'exploitation et conjoint |
| 9. Bovins viande + cultures, individuel Loire | 80 ha | Maturité | Dans le corps de ferme | Focalisation sur un élément du soi impacté (maison) en projet transmission | 1 mois | Chef d'exploitation et conjoint |
| 10. Bovins lait, individuel, Morbihan | 25 ha | Maturité | Hors du corps de ferme | Focalisation sur un élément du soi impacté (exploitation) lors de la transmission HCF effective | 2 ans | Chef d'exploitation et formateur |
| 11. Caprins, transformation + Vente Directe, GAEC, Nouvelle | 20 ha | Essor | Hors du corps de ferme | Focalisation sur un élément du soi impacté (identité de soi) | 2 ans | Chef d'exploitation et conjoint associé + repreneur |
| 12. Palmipèdes + transformation + Vente Directe, GAEC, Dordogne | 10 ha | Essor | Hors du corps de ferme | Focalisation sur un élément de soi impacté (exploitation) | 1 an | Chef d'exploitation et conjoint associé + repreneur |

Tableau 2 : dispositif de recherche (inter-organisationnel)

| Objectifs | Etapes empiriques | durée |
|--|---|--------|
| Identifier les thèmes actants du projet de transmission HCF | Conduite de 4 focus group semi-directifs de 3 heures (4 groupes de 6 à 7 agriculteurs) soit 24 agriculteurs en formation projet de transmission HCF. Nous demandons aux agriculteurs de se projeter dans le processus de transmission. Une fois cette projection réalisée, nous prenons en note les discours que nous reformulons pour validation. | 6 mois |
| Identifier la représentation sociale du repreneur idéal HCF construite par les agriculteurs du réseau | Conduite d'un exercice d'association libre auprès de 76 agriculteurs en projet de transmission HCF, repartis dans 10 groupes de formation-action. Nous demandons individuellement au cédant de trouver cinq mots qui qualifient le repreneur idéal puis de les hiérarchiser. | 1 an |
| Identifier les activités de rebond des cédants en agriculture pour acclimater la catégorisation proposée par De Freyman et al. (2016) Etablir des liens avec les types de personnalité de Holland | Conduite d'un focus group composé de 2 formateurs et de 7 agriculteurs ayant transmis (4 hommes, 3 femmes) et ayant des fonctions de mentoring dans le réseau. Nous demandons de rechercher les activités de rebond/retrait des agriculteurs ayant transmis qu'ils connaissent. Ces activités qui sont placées dans la typologie de rebond. Une fois le consensus obtenu, nous présentons la théorie de Holland. Le groupe propose par consensus un couplage activité/personnalité. | 3 h |
| Identifier les représentations des formateurs à propos des éléments du soi du cédant affectés par le processus de transmission HCF et leurs accompagnements | Conduite de 16 entretiens semi-directifs de 1 heure environ (16 formateurs salariés, débutants à confirmés, qui seront présents dans la suite du processus). Nous demandons aux formateurs de relater leur expérience d'accompagnement. Conduite de 2 focus group de 3 heures (2 groupes de 8 formateurs). Nous demandons aux formateurs de réagir à un effet miroir. | 1 an |

Tableau 3 : dispositif de suivi (inter et intra-organisationnel)

| Objectifs de suivi | Dispositifs | durée | Niveau d'intervention |
|---|---|-------|-----------------------|
| Processus de recadrage en lien avec l'image de soi | Toutes les observations de transformation ont été portées dans un journal de terrain 10 séances de travail d'environ 4 heures (7 agriculteurs en moyenne et un formateur) consacrées à l'utilisation de l'outil d'intervention « typologie des rebonds après la transmission » visant à donner un autre sens aux activités menées sur l'exploitation. Cet outil est utilisé après avoir distribué des questionnaires d'auto-positionnement sur la typologie des personnalités de Holland (cf. avis d'expert de la section 3.1.1) | 2 ans | Cédants et formateurs |
| Processus de recadrage en lien avec le soi possessif (exploitation) | 10 séances de travail d'environ 2 heures (7 agriculteurs en moyenne et un formateur) consacrées à l'utilisation de l'outil d'intervention « quel projet de transmission » visant à donner un autre sens au projet de transmission de l'exploitation. L'outil combine coût cognitif du cédant, profil du reprenneur et cycle de vie de l'exploitation (cf. avis d'expert de la section 3.1.2) | 2 ans | Cédants et formateurs |
| Processus de recadrage en lien avec le soi possessif (la maison) | 10 séances de travail d'environ 2 heures (7 agriculteurs en moyenne et un formateur) consacrées à l'utilisation de l'outil d'intervention « questionnaire maison » visant à sortir les couples et familles de l'impensé et complexifier ce qui paraît simple pour trouver de nouvelles solutions (cf. avis d'expert de la section 3.1.2) | 2 ans | Cédants et formateurs |
| Processus de recadrage en lien avec l'identité de soi | 5 séances de travail de 3 heures avec un couple de cédant et un reprenneur dont une séance consacrée à l'utilisation de l'outil d'intervention « greffe mythique » dans une phase de transition au bord de la rupture visant à donner un autre sens à la dispute (cf. avis d'expert de la section 3.1.3) | 2 ans | Cédants et reprenneur |
| Appropriation du modèle empirique d'intervention | 2 formations-actions sur 3 jours (2 jours consécutifs + 1 jour 6 mois plus tard, 8 formateurs par formation). L'intervention vise l'appropriation de notre cadre théorique et les outils d'intervention notamment la greffe mythique. La dernière journée de formation est consacrée au retour sur les difficultés d'appropriation et/ou les reappropriations. | 2 ans | Formateurs |

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSION

3.1. La nécessité et la difficulté d'accompagner la reformulation de certaines représentations du cédant

Plusieurs représentations du concept de soi d'un futur cédant HCF lors de la transmission peuvent être impactées et affecter son estime de soi. Nous avons relevé dans les entretiens et observations les trois types de représentations en lien avec le concept de soi du cédant : l'image de soi (3.1.1), le soi possessif (3.1.2) et l'identité de soi (3.1.3). Les stratégies d'accompagnement ne sont pas très efficaces lorsque le processus de transmission est fragilisé et qu'il faudrait faire évoluer ces représentations ou leur donner un autre sens.

3.1.1. Accompagnement des représentations en lien avec l'image de soi

Le recueil des données fait apparaître un processus de transmission favorisé ou non selon la faculté des cédants à trouver ou anticiper une ou plusieurs activités motivantes. A défaut, le processus de transmission peut être sabordé.

« *C'est fabuleux ! Non je suis bien, je suis heureux comme tout, j'avais anticipé la retraite, il faut se préparer dans sa tête, des projets quoi ...* » Agriculteur ayant transmis

« *On n'arrête pas du jour au lendemain ; j'ai mis 5 ans pour me préparer. Psychologiquement, c'est ce qui me fallait. La question c'est : on arrête ou on continue ?... Pas facile de décider. Si on arrête, comment on va s'occuper ?* » Agriculteur ayant transmis

Il semble aussi que les agriculteurs avec un concept de soi plus riche, ayant des activités extra-professionnelles alors qu'ils étaient en activité, soient avantagés.

« *J'avais mes activités municipales d'adjoint, ça me prenait beaucoup de temps. Bon, j'étais aussi président de la caisse locale du crédit agricole, [...]. J'ai l'impression que c'est un point important, si on a déjà d'autres activités à côté. Du coup, quand on s'arrête...* » Agriculteur ayant transmis

« *Dans la majorité des cas, les gens se projettent facilement dans l'après, à part 2 ou 3 cas où on a dû arrêter l'accompagnement parce qu'ils ne s'imaginaient pas ailleurs.* » Formateur

L'incapacité à se projeter dans un projet post-transmission peut conduire le cédant à saborder le processus de transmission

« Les agriculteurs continuent l'activité... L'âge de la retraite approche et ils n'envisagent rien... Dans ces cas, on ne peut pas envoyer un jeune tant que ça n'est pas clair, il va le dégoûter » Formateur

Nous avons relevé des difficultés pour les formateurs à accompagner l'émergence des projets post-transmission

« Ils disent qu'ils veulent se reposer mais c'est difficile d'aller dans le détail de ce qu'ils souhaitent vraiment. En fait, il se focalisent sur l'arrêt de l'activité et pas sur l'après » Formateur

« Les agriculteurs n'ont pas forcément de projet personnel [...] ils me disent rapidement que ce n'est pas le problème [qui est de trouver un repreneur]. »

Formateur

« Certains veulent arrêter parce qu'ils veulent profiter de leurs petits-enfants, mais en fait beaucoup ne font rien (rires) » Formateur

Les formateurs manquent de références théoriques (actualisation de soi et stratégies de rebond) et de stratégie d'accompagnement

« Moi dans les a priori [lectures académiques], j'avais l'idée que les cédants avaient peur de perdre leur identité et bien je ne l'ai pas trop ressenti. »

Formateur

« Pour aborder ce thème, je leur pose la question [...] : Est-ce qu'ils ont prévu quelque chose pour leur avenir à eux en tant que retraité [...] avec un petit questionnaire » Formateur

Diagnostic

Un projet post-transmission favorise la transmission en consolidant/restaurant une image de soi affectée lors ce processus mais les accompagnants ne savent pas toujours intervenir et manquent parfois de références théoriques et d'outils d'intervention.

Avis d'expert

Accompagner l'émergence d'un projet post-transmission en utilisant une métathéorie permet de sortir du contexte dans lequel le conflit intrapsychique apparaît (rester sur l'exploitation vs la transmettre). En formation, les cédants répondent au questionnaire de Holland (1992) qui les amène à prendre conscience que leurs activités sur la ferme correspondent à leurs aspirations (typologie de Holland). Transmettre peut altérer leur image de soi s'il n'a pas ou peu d'activités extra-professionnelles. Nommer ce conflit intrapsychique est un premier pas : la solution imaginée jusqu'alors devient un problème pour la transmission. Ce conflit peut être résolu en accédant à un méta-contexte : son positionnement dans la typologie de Holland et une liste d'activités correspondantes. Cette liste a été construite à partir d'une adaptation de typologie des stratégies de réinvestissement des cédants (De Freyman et al. 2016). Le partage des résultats de chacun selon la typologie de Holland est d'autant plus important pour les cédants qui n'ont que leur activité agricole pour préserver leur image de soi. En effet, ils peuvent percevoir que ceux qui semblent prêts à transmettre ont déjà des activités extraprofessionnelles et qu'elles sont bien en correspondance avec la typologie de Holland.

3.1.2 Accompagnement des représentations en lien avec le soi possessif

Le recueil des données fait apparaître que le processus de transmission peut affecter la représentation que le cédant a de l'exploitation. Les formateurs semblent alors assez démunis lorsque les représentations du cédant et celles du repreneur semblent incompatibles.

L'exploitation comme outil de production

Nous avons relevé des cas de cédants qui estiment que leur exploitation est transmissible et trouvent un repreneur ou alors qui sont convaincus du contraire et sont ouverts à d'autres projets.

« Les terrains sont regroupés autour de l'exploitation, c'est assez intéressant parce que c'est presque d'un seul tenant » Agriculteur ayant transmis

« On pensait que notre exploitation ne serait pas facile, pas logique de transmettre une exploitation laitière dans sa forme actuelle [...] en transformant le bâtiment des vaches ça a pu aller (pour une autre production). » Agriculteur ayant transmis

D'autres cédants ont du mal à envisager une transformation de leur outil de travail, surtout s'il est performant. Les formateurs n'ont pas toujours de stratégie pertinente pour faire évoluer leurs représentations.

Ceux qui veulent garder leur système [performant] je n'ai pas réussi à les faire changer d'avis avec ces méthodes [rencontres et échanges de représentations avec des repreneurs potentiels] Formateur

« Ça fait 4 porteurs de projet qu'il rencontre mais les profils ne sont pas bons. Je compte l'aider à faire évoluer cette perception mais je ne sais pas comment faire. Je manque de théorie pour comprendre... » Formateur

Diagnostic

Un accompagnement par une mise en perspective des écarts de représentations ne semble pas toujours adapté lorsque l'exploitation est jugée inintéressante mais aussi lorsqu'elle est performante et donc jugée pérenne.

Avis d'expert

Afin de recadrer la représentation de l'exploitation, on peut mobiliser une métathéorie relative à la construction de la confiance. Pour ce faire, nous avons utilisé un modèle issu d'une analyse de cas portant sur l'énergie nécessaire pour construire la confiance entre cédant et repreneur (Lataste et al. 2015). Ce modèle est traduit sous forme d'un tableau et propose de sortir de la représentation *« je veux que le repreneur reprenne à l'identique car mon système est performant »* ou *« aucun repreneur ne voudra de mon exploitation car elle est en déclin »* en montrant que, selon le cycle de l'entreprise (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015), il vaut mieux identifier un profil de repreneur afin de diminuer le coût cognitif pour construire la confiance. Le tableau permet aussi de représenter le coût cognitif minimum pour s'adapter à un profil différent de celui imaginé au départ et se donner plus de chance de transmettre.

La maison est un obstacle potentiel à la transmission HCF

Nous avons identifié des accompagnements difficiles lorsque la maison d'habitation est intriquée dans la ferme, surtout lorsque les formateurs ne voient pas le couple, ni le groupe familial.

« La maison d'habitation, on en parle tout le temps, ils sont peu dans l'idée d'aller habiter ailleurs. Et là, c'est difficile » Formateur

« Ils veulent tous les deux rester dans la maison, c'est une appréhension supplémentaire. Ils en échangent peu... » Formateur

Les formateurs ne perçoivent pas toujours l'implication psychologique du cédant (couple, famille) dans le fait de devoir quitter sa maison.

« Par rapport à la maison, je ne suis pas à l'aise, la réflexion est plus compliquée et les questionnements ne le font pas bouger même s'il voit qu'elle est au milieu de la ferme, il ne veut pas partir » Formateur

Diagnostic

Les formateurs manquent d'outils pour accompagner le cédant à se préparer psychologiquement lorsqu'il pense qu'il faut d'abord trouver un repreneur avant d'envisager de déménager de la maison située dans le corps de ferme.

Avis d'expert

Le recadrage consiste à complexifier la situation « *On n'en parle pas... entre nous* ». Pour cela, nous utilisons une de nos recherches (Lataste et al. 2019) qui nous sert de métathéorie. Ce que les cédants appellent « maison » est un soi possessif élargi (la maison et ses alentours). A partir de ce constat, nous avons construit un questionnaire qui permet d'aborder les différentes problématiques à utiliser pour que chaque participant à la formation dont la maison est située dans le corps de ferme puisse se positionner d'abord individuellement, puis en couple ou en famille.

3.1.3 Accompagnement des représentations en lien avec l'identité de soi

Le recueil des données fait apparaître que le niveau d'attentes des cédants vis-à-vis des repreneurs compromet le projet de transmission et son accompagnement.

Les cédants peuvent décrire des candidats repreneurs comme des « farfelus », ce qui constitue un obstacle :

« *On s'est dit s'ils arrivent à faire le boulot ça sera déjà pas mal (rires), ils ne se rendent pas compte du travail physique. Avec des gamins en plus et pas de formation, des farfelus...* » Agriculteur

« *Pour les cédants, il faut quelqu'un en face avec les épaules pour reprendre. Une expérience en agriculture et un projet ficelé [...] Quelqu'un de très motivé, qui ne traîne pas la jambe* » Formateur

Face à ces représentations, les méthodes d'accompagnement mobilisées ne sont pas toujours efficaces

« *Les cédants se projettent sur la ferme rêvée qu'ils auraient aimé construire et ils imaginent les attentes d'un repreneur, un truc nickel... Quand je leur dis que leur ferme ne sera jamais parfaite, ça les énerve un peu* » Formateur

« *Des fois, j'essaie d'élargir les choses, je suis trop technique [pour travailler les écarts de représentation], je sais bien que des fois il y a d'autres choses à prendre en compte [les émotions]* » Formateur

Diagnostic

Faut-il s'en tenir aux dires des cédants ou des formateurs, ou bien explorer le contenu de la représentation de repreneur idéal dont nous pensons qu'elle est construite socialement par le groupe de référence des cédants (l'association de soutien à l'installation HCF et NIMA) ?

Pour identifier le contenu de cette représentation, nous avons enquêté auprès de 76 agriculteurs en suivant un protocole inspiré de l'école aixoise (Abric, 2005). A l'issue de ce diagnostic, nous concluons que des éléments du noyau central de cette représentation montrent une attente de continuité de soi dans la reprise. Cette conclusion est concordante avec les travaux de sociologie rurale (Jacques-Jouvenot et Schepens, 2007). Au lieu de « déconstruire cette représentation », peut-on prendre appui sur elle en utilisant une technique d'accompagnement par recadrage à partir du concept de mythe familial (Ferreira, 1963) et de greffe mythique (Neuburger, 1995) ? Nous entendons par greffe mythique une forme d'adoption naturelle ou guidée du repreneur par le cédant à partir d'une reconstruction du récit mythique du groupe familial-professionnel sur lequel peut se greffer le projet du repreneur (Lataste, 2020). Cette greffe permet au cédant de vivre une continuité de soi, limitant l'intensité du deuil et constitue un avantage pour le repreneur HCF et NIMA bénéficiant ainsi du capital social, immatériel et symbolique du cédant. La greffe mythique se consolide par un processus de rituel d'adoption.

Avec cette nouvelle grille de lecture, nous avons identifié des traces de greffe mythique de repreneurs HCF NIMA qui ont bénéficié d'une aide pour pérenniser leur installation. En voici un exemple rapporté par un formateur : « *Un repreneur HCF NIMA paysan boulanger installé en bio sur une ferme dont le cédant faisait du lait en conventionnel. Dans les années 50, son père était en bio... A l'époque ils n'étaient pas nombreux !... Au départ en retraite de son père en 75, Paul a dû « déconvertir » la ferme, on disait alors : c'est plus comme cela qu'il faut faire. Donc ça, Paul en parlait souvent, il le regrettait toujours [...]. Le deuxième élément, c'est que le père de Claude (épouse de Paul) était meunier. Elle était née dans un moulin. Maintenant, la ferme est redevenue un moulin. Ça a tout de suite accroché... Le repreneur, installé comme paysan boulanger, qui cultive les céréales en bio, les transforme et les panifie dit souvent : je n'ai jamais rien demandé mais Paul est toujours là quand j'ai besoin d'un coup de main. ».* Un article dans la presse locale permet d'identifier les aides dont le repreneur a bénéficié et les différents rituels d'adoption : une visite publique sur la ferme transformée a été organisée accroissant les chances de pérennité de l'installation.

Avis d'expert

A partir du constat : « il existe des processus d'adoption naturelle des repreneurs selon un principe de greffe mythique », nous pouvons imaginer une stratégie d'accompagnement incluant un recadrage. Cette technique peut être employée en cas de tensions entre cédant et repreneur lorsque la prise de conscience des écarts de représentations est insuffisante pour régler le conflit. Nous préconisons une identification du récit mythique du cédant à l'aide d'une grille de lecture de sa biographie permettant de discerner sur quels éléments du mythe porte le différend. A l'aide de cette grille, nous proposons à l'accompagnant d'inviter le binôme cédant-repreneurs à trouver un raccordement des 2 récits (greffe mythique). Après cette étape, il faudra consolider la greffe par des rituels

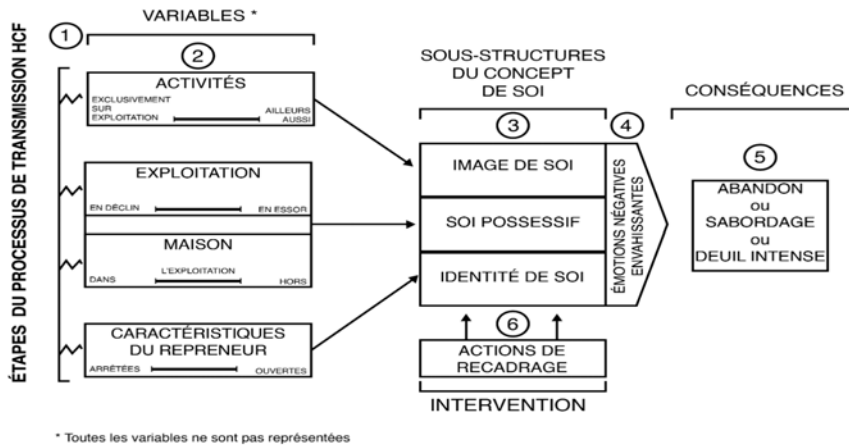
incluant les parties prenantes. Notre approche s'apparente au concept d'entreprise généalogique (Savall et Zardet, 2012).

3.2 Discussion : apport de la théorie du soi et du changement pour l'accompagnement des cédants

La transmission est souvent représentée comme un processus composé de 4 étapes (Cadieux et Brouard, 2009) dont nous reprenons ici uniquement les aspects concernant le cédant : réflexion personnelle (projet de transmission, de vie, de retraite), mise en œuvre du projet (rencontre avec le repreneur, évaluation de l'entreprise, négociation et entente), transition (transfert effectif du pouvoir et de la propriété) et, enfin, retrait définitif du cédant (par la mise en place effective d'une nouvelle direction). Pour autant, la transmission est un objet de recherche complexe et multidimensionnel. L'approche proposée, dont la finalité est d'accompagner les cédants dans le processus de transmission, nous conduit à imaginer cet accompagnement comme un procès superposé à ce processus. Nous appelons « procès » la démarche réflexive permettant au cédant d'apprendre des représentations en lien avec son concept de soi qui sont affectées lors du processus de transmission. Cet apprentissage favorisera la transmission dans la mesure où le cédant connaîtra le contexte de la construction de ces représentations et sera accompagné si besoin à en changer.

A l'issue de notre travail, dont les résultats sont provisoires, nous proposons une modélisation empirique d'intervention qui rend compte des sous-structures du soi impactées. Ce modèle permet de s'orienter et de trouver du sens à l'accompagnement en donnant une vision théorico-pratique. Nous présenterons cette modélisation empirique en la commentant puis un tableau synthèse des effets qu'elle produit.

3.2.1 Modèle empirique d'intervention



Selon les étapes, le processus de transmission HCF produit une perturbation (repère 1) sur une des 4 variables (repère 2) retenues. Ces variables peuvent, selon leur valeur, affecter une des sous-structures du concept de soi du cédant (repère 3). Si la représentation est affectée, le cédant sera envahi d'émotions

négatives (repère 4) qui le conduiront à abandonner le projet de transmission, à le saborder ou à vivre une étape de deuil intense (repère 5). Prenons un exemple sur la variable « Activité » et suivons le processus. Le cédant a rencontré un repreneur. Tout semble aller pour le mieux sauf que les seules activités stimulantes correspondant à ses aspirations sont celles développées sur la ferme et non extra professionnellement (valeur de la variable : « activités exclusivement sur l'exploitation »). Dès lors, l'entrée dans la phase de négociation avec le repreneur lui fait prendre conscience qu'il va perdre ses activités les plus stimulantes. S'il n'en n'a pas prévu d'autres, son image de soi va s'altérer en produisant des émotions négatives qui peuvent le conduire à saborder la reprise.

L'intervention (repère 6) consiste à utiliser un recadrage métathéorique à partir de l'inventaire de Holland et d'une typologie de retrait pour permettre au cédant de prendre conscience que les activités développées sur la ferme correspondent à ses aspirations et que cela peut poser problème pour la transmission. En changeant de niveau de contexte par une meilleure connaissance de soi, il devient possible d'envisager de nouvelles activités à la retraite, ce qui favorise la transmission.

3.2.2 Effets de la théorie du changement par recadrage

Nous proposons un tableau résumant les différentes interventions et effets constatés selon la sous-structures du concept de soi affecté.

| Soi impacté | Types de représentation | Intervention par recadrage métathéorique | Effets observés à l'issue du dispositif de suivi (tableau 2, section 2.2) |
|-----------------|----------------------------------|--|--|
| Image de soi | Les projets personnels du cédant | Explorer les aspirations de soi actualisées sur l'exploitation / souhaitées possibles, souvent impensées, en utilisant une adaptation de l'inventaire de Holland (Holland) couplé à une adaptation pour les agriculteurs de la typologie de stratégies de réinvestissement (De Greyman et al., 2016) | Cas 1 : confirmation pour ceux qui ont des activités externes à l'exploitation qu'ils sont prêts à transmettre Cas 2 : soutien pour ceux qui ont laissé « sur la route » des projets pour se consacrer à l'exploitation Cas 3 : ouverture du conflit « si je transmets je perds la seule activité qui correspondait à mes aspirations » et meilleure connaissance de soi et des activités possibles en dehors de l'exploitation et discutables en groupe (6 du tableau de suivi) |
| Soi possessif | La maison | Considérer la maison comme soi étendu impensé à partir d'un questionnaire permettant de repérer les différentes facettes de ce que les agriculteurs nomment « la maison ». Ce questionnaire utilisé seul, puis en couple, suivi de l'utilisation d'un guide issu de notre étude (Lataste et al., 2019) afin de poursuivre l'exploration des fonctions de la maison pour les agriculteurs | Cas 1 : les conjoints n'avaient jamais osé en parler et perçoivent qu'ils n'ont pas de divergences fortes Cas 2 : les conjoints étaient en conflit et ont pu en parler et avancer dans leur réflexion Cas 3 : les cédants abordent des points jusqu'alors non-dits en famille (6 du tableau de suivi) |
| | L'exploitation | Envisager le projet de transmission de l'exploitation différemment en mobilisant les résultats de notre étude sur le coût cognitif pour construire la confiance dans un repreneur HCF (Lataste, Chizelle, 2015) couplé aux travaux de Boislandelle et Estève (2015) portant sur le cycle de vie de la TPE | Cas 1 : des agriculteurs qui ont un système en déclin peuvent à percevoir le potentiel de leur exploitation et le profil du repreneur et de son projet (1 du tableau de suivi) Cas 2 : des agriculteurs qui ont un système performant peuvent accepter une plus large zone de négociation (6 du tableau de suivi) |
| Identité de soi | Le repreneur idéal | Favoriser l'adoption du repreneur et la pérennité de son installation à partir d'une grille de lecture de la biographie du cédant lui permettant de reformuler une histoire sur laquelle celle du repreneur peut se greffer (Lataste, 2021) | Cas 1 : cédants et repreneur en entendant la reformulation du mythe du cédant et du projet du repreneur et de ses peurs construisent un récit compatible en trouvant une solution nouvelle (4 du tableau de suivi) Cas 2 : cédants et repreneur en entendant la reformulation du mythe du cédant et du projet du repreneur et de ses peurs décident (enfin) de se séparer en comprenant l'incompatibilité des récits (5 du tableau de suivi) |

CONCLUSION

D'un point de vue managérial, la théorie du soi trouve une opérationnalisation pour l'accompagnement des cédants couplée à la technique de changement par recadrage. Cette technique montre qu'elle produit les effets attendus (tableau précédent). Les formateurs accompagnant les cédants s'approprient le modèle proposé et les outils d'intervention qu'ils diffusent dans le réseau. Ce modèle propose des variables qui permettraient d'anticiper la difficulté du changement et la complexité de l'accompagnement. Nous devons toutefois poursuivre les interventions et les formations-actions pour les formateurs afin d'identifier des situations dans lesquelles il serait moins adapté ou incomplet.

D'un point de vue académique, il nous semble que la théorie du soi et les outils de recadrage que nous avons forgés offre de nouvelles perspectives.

D'abord, nous avons constaté que plus l'image de soi des cédants est centré sur l'exploitation et peu diversifiée plus la transmission est difficile. En montrant que l'image de soi peut être affectée lors de la transmission HCF, nous confirmons ainsi la pertinence de l'approche vocationnelle et la complétons par des démarches d'accompagnement incluant la théorie du soi et les techniques de recadrage pour la préservation de l'image de soi du cédant.

Il semble que la seule prise de conscience par le cédant de l'écart entre ses représentations de l'exploitation et celles du repreneur ne produise pas toujours de changement comme l'approche socio-cognitive le postule. Or comme nous le montrons, l'exploitation et la maison sont des éléments du soi possessif constitutifs de l'identité du cédant. Pour produire un changement de niveau 2, il convient donc d'utiliser des techniques de recadrage à l'aide des outils présentés pour que le cédant préserve une cohérence du concept de soi.

De plus, la prise de conscience par le cédant de l'écart de ses représentations entre le repreneur idéal et le repreneur réel est probablement insuffisante. En effet, dans le contexte de notre recherche, l'attente de continuité constitue un des éléments du noyau central de la représentation sociale du « repreneur idéal » des cédants dont l'identité de soi serait trop affectée en cas de rupture de continuité de soi lors du récit de transmission-reprise. Nous montrons que le recadrage de ce récit par une greffe mythique semble pouvoir limiter l'intensité du deuil du cédant tout en favorisant la pérennité de la reprise par des candidats NIMA. C'est pourquoi nous proposons d'articuler l'approche socio cognitive aux approches biographique et socio-anthropologique. De plus, la greffe mythique qui peut être naturelle permettrait d'expliquer des cas de transmission HCF sans deuil (Barbot-Grizzo 2019) et donc en dissonance avec les approches psychanalytiques et vocationnelles.

Enfin, nous avons bien conscience des limites de notre travail qui nécessite d'être poursuivi. Il sera aussi important d'en vérifier la pertinence pour les cas de transmission HCF de TPE artisanales.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abric J.-C. (2005). « La recherche du noyau central et de la zone muette des représentations sociales » in J.-C. Abric, *Méthodes d'étude des représentations sociales*, Toulouse, Eres, p.59-80
- Bah T. (2009). « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue Française de Gestion*, Vol. 35, n° 194, p.123-148
- Bah T. et Mahé de Boislandelle H. (2010), « La méthodologie des récits de vie au service de l'analyse du processus de transmission des entreprises », *Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat, Regards croisés, 1^{er} avril, Montpellier*
- Barbot-Grizzo M.C. (2019). « Une gestion innovante du processus de transmission d'une TPE saine aux salariés sous forme de SCOP », *Recherches en Sciences de Gestion n° 132*, p.179-205
- Barthez A. (1999). « Installation HCF et relation d'adoption », *économie rurale n°253*, p.15-20
- Belghiti-Mahut S. et Drillon D. (2012). « Managers en quête d'estime de soi : de quoi dépendent le sens et la valeur qu'on s'attribue a soi même ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels n°46*, p.107-122
- Bornard F. et Thevenard-Puthod C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue internationale PME, vol 22, n°3-4* p.83-108
- Bourdieu P. (1980). *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit
- Brehm J.W. (1966). *A Theory of psychological reactance*, New York, Academic Press
- Cadieux L. et Brouard F. (2009). *La transmission des PME – Perspectives et enjeux*, Presses de l'Université du Québec
- Davis C.G., Nolen-Hoeksema S. et Larson J. (1998). « Making sense of loss and benefiting from the experience : Two construals of meaning », *Journal of Personality and Social Psychology n° 75*, p.561-574
- De Freyman J., Boussaguet S. et Bah T. (2016). « Le devenir des cédants de PME : une typologie en fonction des stratégies de réinvestissement », *Revue de l'Entrepreneuriat 3-4 (Vol. 15)*, p.63-86
- De Paolis P. et Mugny G. (1991). « Régulations relationnelles et sociocognitives du conflit cognitif et marquage social », in G. Mugny (Ed.), *Psychologie sociale du développement cognitif*, Berne, Peter Lang, p.93-108
- Deschamps Paturel (2009) *Reprendre une entreprise* », Paris, Dunod
- Doise W. et Mugny G. (1997). *Psychologie sociale et développement cognitif*, Paris, Armand Colin
- Ferreira A.-J. (1963). « Family myths and homeostasis », *Archives of General Psychiatry n° 9*, p. 457-463
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967). *The discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Aldine de Gruyter
- Holland J.L. (1992). *Making vocational choices*, Odessa, Psychological Assessment Resources
- Jacques-Jouvenot D. et Schepens F. (2007). « Transmettre et reprendre une entreprise de l'Homo economicus à l'Homo memor », *Revue du Mauss n°29*, p.377-391

- James W. (1890). *Principles of psychology*, New York, Holt, Rinehart and Winston
- Jobert G. (2006). « Formation » in *Vocabulaire de la psychosociologie*, J. Barus-Michel, E. Enriquez et A. Lévy (sous la dir.), Toulouse, Eres, p.353-359
- Koch E.J. et Shepperd J.A. (2004). *Is Self complexity linked to better coping ? A review of the literature*, *Journal of personality* n°73, p.1263-1279
- L'Ecuyer R. (1978). *Le concept de soi*, Paris, PUF
- Lataste D. (2020). « Agrandissement des exploitations agricoles. Quel coût pour les territoires ? », *Pour* n° 237-238, p.22-29
- Lataste D. (2021). « La transmission implique aussi une préparation mentale et humaine » in *Dossier Hors-série Patrimoine et Transmission*, La France Agricole, in *Propos* recueillis par S. Bergot, p.14-16
- Lataste D. et Chizelle B. (2015). « Transmettre sa ferme à un repreneur hors cadre familial. Analyse et perspectives pour l'accompagnement », *Pour* 2015 n° 228, p. 15-27
- Lataste D., Chizelle B. et Leroy C. (2019), « La maison, cet impensé des projets de transmission agricole hors du cadre familial », *Sociologies pratiques* n°39, p. 99-111
- Leeper, R. (1935). « A study of a neglected portion of the field of learning – The development of sensory organization », *Journal of Genetic Psychology* n°46, p.41-75
- Linville P ;W. (1987). « Self-complexity as a cognitive buffer against stress-related illness and depression », *Journal of Personality and Social Psychology* n°52, p.663-676
- Mahé de Boislandelle et Estève J.M. (2015). *Conduire une transmission en PME*, Cormelles-le-Royal, EMS
- Mahé de Boislandelle H. (1996). « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », *3e Congrès International Francophone PME (CIFPME)*, Trois Rivières, Québec, p. 101-115
- Marc E. et Picard D. (1985). *L'école de Palo Alto*, Paris, Retz
- Meiar A (2015). *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas*, Thèse, Bordeaux
- Miles M.D. et Huberman A.M. (1984). *Qualitative data analysis : a sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Morfei, M.Z., Hooker K., Fiese B.H. et Cordeiro A.M. (2001). « Continuity and change in parenting possible selves : A longitudinal follow-up », *Basic and Applied Psychology* n°23, p.217-223
- Neuburger R. (1995). *Le mythe familial*, Paris, ESF
- Savall H. et Zardet V (2012). *Les entreprises familiales création, succession, gouvernance et management*, Paris, Economica
- Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*, ED. Economica
- Showers C.J. et Zeigler-Hill V. (2003). « Organization of self-knowledge : Features, functions, and flexibility » in M.R.Leary, J.P. Tagney (dir.), *Handbook of self and identity*, New York, Guilford, p.47-57
- Swann W.B. Jr (1999). *Resilient identities : Self, relationships, and the construction of social reality*, New York, Basic Books

- Torrès O. 1999, *Les PME*, Paris, Flammarion
- Usunier J.-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Vallerand R.J. (1994). *Les fondements de la psychologie sociale*, Montréal, Gaëtan Morin Editeur
- Vallerand R.J., 1997, Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. In M.P. Zanna (dir.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, p.271-360
- Watzlawick P, Weakland J. et Fisch R. (1975), *Changements paradoxaux et psychothérapie*, Paris, Seuil
- Wortman C.B. et Brehm J.W. (1975). « Responses to uncontrollable outcomes : An integration of reactance theory and the learned helpness model », in L. Berkowitz (dir.), *Advances in experimental social psychology vol 8*, New York, Academic Press, p.277-336
- Yin K. (1989), *Case study research : design and methods*, Sage publications