

## Bien travailler entre générations

Dans le milieu agricole, la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle est parfois très mince. Cela peut complexifier les relations – qu’elles soient de l’ordre du travail ou non - entre les parents et leurs enfants. Philippe et Christophe sont tous les deux éleveurs – dans des exploitations différentes – qui ont vécu des tensions dans leurs collectifs de travail. Ils ont pu aménager des espaces de discussion pour mieux se comprendre et travailler : Philippe avec son fils et Christophe avec ses parents.

**Christophe** est éleveur dans les Hauts-De-France. Il s’est associé à ses parents en 2018. Le collectif a été accompagné pour faciliter la compréhension du point de vue de chacun, permettre à chacun de trouver sa place et aboutir à une vision commune de l’avenir de l’exploitation.



### Pourquoi avoir eu envie de faire évoluer votre relation avec vos parents ?

« Je ne sais plus comment on a fait appel au conseiller mais on ne regrette pas du tout, cela fait du bien à tout le monde. Il paraît qu’on a pas tous le même langage et que les mots d’un ne veulent pas dire la même chose chez les autres. Le conseiller fait en sorte qu’on parle le même langage. »



### L’EXPLOITATION EN BREF

170 vaches laitières, 1430000 L de lait / an



228 ha de SAU, 118 hectares de SFP



- 2x7 EPI
- 3 sites d’exploitation



- 2 associés
- 2 salariés

TEMPS D’ASTREINTE	Christophe	RÉFÉRENCES	
Temps de traite/vache/an	28,6h (62% du TA)	Très élevé	> 26h
Par vache/an	46h	Moyen	40-50h
Par 1000 litres de lait	5,4h	Bas	4,5-5,5h
Litres de lait / UMO Lait	572 000 L	Très élevé	> 450 000 L
Nbre VL / UMO LAIT	56 VL	Très élevé	> 55 VL

« Qu’est-ce qu’on met derrière chaque mot ? Quelle définition on y met ? C’est quelque chose qu’on n’est pas capable de faire instinctivement comme ça. C’est important pour ajuster la vision de chacun et s’assurer qu’on va tous dans le même sens : la vision des parents, les craintes des parents par rapport à leur départ et notre arrivée, nos prises de décisions. On a besoin de parler, de discuter ses craintes. »

« Il y a des doutes et la perception n'est pas la même entre les personnes. On pense ce que l'autre pense et c'est la pire des erreurs car on est souvent à côté de la plaque. Au plus il y a du dialogue, au mieux cela va et ce n'est pas spécialement mon fort. Je dois y travailler. »



## Comment avez-vous tenté d'améliorer votre relation avec vos parents ?

« Quand on a su qu'Aristide (associé de Christophe, ndlr) voulait revenir sur la ferme, on a contacté Avenir Conseil élevage pour faire un petit diagnostic sur l'entente en société. Ils nous ont entendu individuellement et puis, tous ensemble. On a fait plusieurs réunions, qu'on a d'ailleurs repris récemment pour faire le point sur l'état actuel des choses. C'est notre ancien conseiller d'élevage qui s'est chargé de ces réunions et ils nous connaissaient déjà. Il nous « gérait » déjà mon père et moi dans la relation parce que c'était déjà un peu conflictuel. Il arrivait toujours à trouver les mots pour nous accorder tous les deux et pour gérer les tensions »



## Quels impacts ces changements ont pu avoir sur vous et votre famille?

« Le conseiller nous aide pas mal parce que mon père et moi on a des caractères « de cochon », on monte vite dans les tours ou alors on accumule et puis, quand cela explose, il ne vaut mieux pas être là. On a dû retrouver une place une fois que mes parents sont parti en retraite. Cela a pris du temps, cela ne s'est pas fait du jour au lendemain. Il y a encore des disputes mais dans l'ensemble, je pense que cela va mieux vis-à-vis de mes parents. Cela n'est que du bénéfique. »

## Commentaire du conseiller, Regis Dessau de Arc&Sens Développement



Les sociétés de type « Parents – enfants » sont souvent créées suivant une logique d'installation, d'agrandissement ou encore de préparation à la transmission. Et la solution qui apparaît rapidement consiste souvent à créer une société avec les parents ou à intégrer la société déjà existante ! Si sur le plan pratique, technique, économique, juridique, il y a des intérêts à engager l'association, c'est beaucoup plus compliqué sur le plan relationnel. Ce sont des Hommes qui s'associent, qui font vivre la société, qui la développent et qui parfois la détruisent. Et dans ce contexte de société « parents/enfants », les relations sont parfois difficiles du fait d'enjeux individuels et personnels générés par ce lien parental. Dès lors:

- La place et les rôles de chacun doivent être clairs dès le départ.
- Un lieu de vie de la société (bureau) doit être aménagé car si les échanges professionnels se font à l'intérieur de la maison, la relation parents-enfants est renforcée. Dans le bureau, nous sommes associés, avec les mêmes devoirs et les mêmes droits !
- Les projets individuels et personnels doivent être connus également pour pouvoir construire un projet commun qui en tient compte.
- L'organisation générale doit être clairement établie et l'organisation du quotidien doit se construire ensemble lors de la réunion hebdomadaire !
- L'absence de règle de fonctionnement est aussi préjudiciable au bon fonctionnement du groupe. Dans le cas de la société parents-enfants, elles sont souvent tacites, non retravaillées et issues d'un fonctionnement antérieur à la création de la société. L'association entre les personnes constitue de fait un nouveau groupe qui se doit de construire ses propres règles de fonctionnement. C'est justement parce qu'elle est familiale qu'il faut avoir une approche la plus professionnelle possible.
- Quant aux tensions et/ou aux éventuels conflits, ils trouveront plus facilement une voie d'évolution en faisant appel à une personne extérieure. Que ce soit, un conseiller, un technicien ou encore un agriculteur, il aura pour lui un regard neutre et posera les questions sous l'angle de la société et non de la spécificité parents-enfants. Il ramènera du rationnel là où bien souvent l'irrationnel domine.

« Je ne sais pas dans quel état la situation aurait été si on n'avait pas eu l'accompagnement. Cela aurait pu être catastrophique. Les ponts auraient pu être coupés. Il suffit d'une fois où cela va trop loin et après, pour pardonner, cela peut être compliqué. Si on arrive à éviter ces situations, c'est déjà un gros point. »

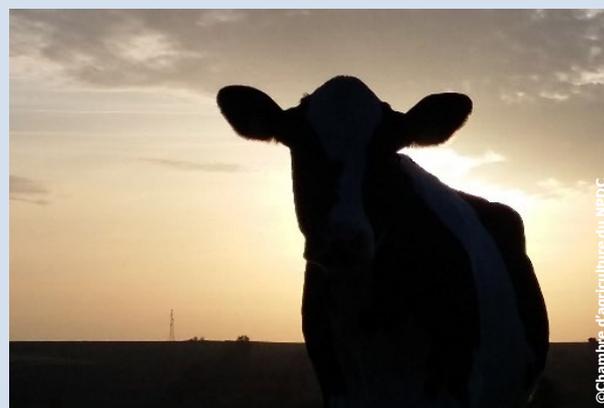


## Quelles ont été les difficultés pour vous dans ce changement ?

« Il faut que tout le monde ait l'envie. Si quelqu'un y va parce qu'on lui a demandé d'y aller, cela n'a aucun intérêt. Tout le monde doit vouloir participer à la réunion et qu'il comprenne les enjeux et la volonté de chacun. Il faut un peu d'ouverture d'esprit et accepter l'avis des autres. Cela nous a fait que du bien. Cela a servi énormément, quel que soit le coût. Tant qu'il y a du résultat qui convient à tout le monde, peu importe. C'est quelque chose qui amenait un peu de réticence chez mon père parce qu'il n'était pas sûr de « gagner quelque chose » mais l'entente est trop importante. Il ne faut pas attendre que cela dégénère. Dès qu'il y a quelque chose, il fait réagir. »

### Le conseil de Christophe aux autres agriculteurs

« Trouver un interlocuteur intermédiaire, quel qu'il soit. Je pense que si on décidait de se faire accompagner, certains jeunes seraient moins réticents à s'installer aussi. Il y a souvent une grosse pression qu'on se met : on doit faire autant, voire mieux que ses parents. C'est une pression qu'on se met tout seul qu'il n'est pas forcément nécessaire d'avoir. Et le ressenti qu'on a n'est pas nécessairement en phase avec les attentes que les parents ont non plus. »



©Chambre d'agriculture du NPDC

**Philippe** est éleveur dans les Hauts-De-France. Son fils Antoine l'a rejoint sur l'exploitation depuis 2016. Un désaccord est né entre père et fils sur l'orientation qu'ils voulaient donner à l'exploitation. Antoine aimerait spécialiser l'exploitation en grandes cultures alors que selon Philippe, passionné des bovins, c'est le lait qui assure la rentabilité



### Pourquoi avoir eu envie de faire évoluer votre relation avec votre fils ?

« Pour ne pas qu'il s'en aille. Si je n'avais pas eu d'enfants j'aurais mis en gérance les terres et je n'aurais gardé que l'activité lait. Et puis, je voyais bien que mon garçon n'allait pas bien. Nous avons eu une grosse dispute qui est allée loin donc je me suis dit qu'il allait quand même falloir se ressaisir. »



### L'EXPLOITATION EN BREF

105 vaches laitières, 997 000 L de lait / an



207 ha de SAU, 66 hectares de SFP



- Aire paillée
- 2x8 semi TPA
- Mélangeuse et pailleuse



- 2 associés
- 2 salariés (25h par semaine)

TEMPS D'ASTREINTE	Philippe	RÉFÉRENCES	
Temps de traite/vache/an	16h (26% du TA)	Bas	14-18h
Par vache/an	58h	Elevé	50-60h
Par 1000 litres de lait	6,5h	Moyen	5,5-6,5h
Litres de lait / UMO Lait	409 000 L	Elevé	375 000-450 000 L
Nbre VL / UMO LAIT	45 VL	Elevé	45-55 VL



## Comment avez-vous tenté d'améliorer votre relation avec votre fils ?

« Ce n'est pas facile parce que pour changer les choses, il faut commencer par changer sa vision des choses. Pour quelqu'un comme moi qui a toujours dirigé et commandé depuis longtemps, de se dire qu'on abandonne telle direction, ce n'est pas facile. Avant nous n'avions pas le choix, c'étaient les parents qui décidaient et les enfants exécutaient. Nous n'avions pas notre mot à dire. Aujourd'hui, c'est différent. Donc j'ai décidé que je n'allais plus du tout m'occuper des cultures. Avant je dirigeais tout. »

« J'en ai parlé avec ma famille et mon fils. Dans 3 ans, je pense arrêter l'atelier vache et laisser plus de place à mon fils pour faire des pommes de terre. Après, je vais essayer de voir pour continuer à travailler dans le milieu des vaches, pourquoi pas compléter en faisant une activité de nutrition pour bovins. Après, mon garçon va aussi murir son projet. »



## Quels impacts ces changements ont pu avoir sur vous et votre famille ?

« On est mieux dans sa tête. Quand on est en conflit avec quelqu'un, ce n'est pas forcément agréable mais quand c'est avec son enfant, c'est encore pire. Et puis mon fils est aujourd'hui plus actif dans son travail, je vois qu'il réfléchit, prévoit et organise plus donc je pense que ça a eu des bons effets. Ça l'a encouragé, il va prendre sa place. Je lui laisse plus de place aujourd'hui. »



## Quelles ont été les difficultés pour changer ?

« Cela a été de ne pas appliquer les règles qu'on a appris, d'accepter que l'autre soit différent de soi-même et puis, de ne pas se dire que la ferme doit fonctionner de telle ou telle façon. Avant on, ne se serait même pas posé la question. Maintenant les choses ont changé. »



© Chambre d'agriculture du NPDC

## Le conseil de Philippe aux autres agriculteurs

« Il faut parler et accepter de lâcher prise. Et puis, il ne faut surtout pas faire installer ses enfants trop jeunes. Il faut les laisser aller voir ailleurs pour qu'ils se fassent leur propre expérience et ça c'est une chose que mon fils n'a pas fait parce qu'il s'est installé à 21 ans. Il faut leur permettre d'avoir une belle ouverture d'esprit et de l'expérience. On peut aller autant que l'on veut à l'école parce que c'est utile pour l'ouverture d'esprit, l'analyse, mais après il y a la réalité du monde professionnel et ça à l'école on ne l'apprend pas. »