



Par Michel Dostie

Rédacteur en chef

An English version of
this article is available at
www.holsteinquebec.com



Pas capable de se parler Est-ce une cause ou un symptôme?

L'idée au départ, c'était de se concentrer sur la responsabilité de l'amélioration génétique. Mais nos lectures et discussions nous ont rapidement fait comprendre que cette occupation essentielle de l'éleveur, il nous fallait la comprendre dans le concept plus général du partage des pouvoirs. En co-exploitation et en transfert de ferme, en plus des préoccupations financières, des tracas juridiques, de la fiscalité et de la retraite éventuelle des cédants, le partage des pouvoirs représente probablement la partie la plus difficile. Prenons donc le temps de nous asseoir pour en parler.

J'insiste, car on a la preuve que le dialogue n'est pas toujours au rendez-vous. En effet, le Groupe de recherches Traget Laval a publié des chiffres éloquentes suite à une enquête auprès de 114 couples de propriétaires et de leur relève⁽¹⁾. Pour être pris en compte, les jeunes répondants devaient posséder au moins 20 % des parts de l'entreprise, alors que les cédants devaient être âgés de 45 à 65 ans et être disposés à transférer leur ferme au cours des dix prochaines années. Les répondants étaient donc en co-exploitation et définitivement entrés dans un processus de transfert. À l'image de la réalité, dans 95 % des cas, les répondants étaient père et fils. La situation pourrait donc être différente si les répondants avaient été des couples père/fille, mère/fils ou mère/fille.

Cette étude nous apprend d'abord que c'est seulement dans la moitié des cas (51 %) que les jeunes savaient exactement quand leur père sera près à quitter la ferme. Près de 90 % de ceux qui ne le savaient pas estimaient que ce délai serait plus court que ce qu'en pensait leur père. L'autre 10 % a fait l'estimation inverse.

Malheureusement, il n'y a pas qu'à ce niveau que la communication ne joue pas son rôle. Après avoir appris que 59 % des jeunes interrogés avaient préparé un dos-

sier d'établissement et que 36 % des pères en avaient un pour le transfert, les chercheurs ont croisé ces informations pour découvrir que seulement 24 % des couples parent/enfant avaient préparé les deux dossiers, alors que 29 % des pères et leur relève n'avaient aucun de ces documents.

De plus, il est surprenant d'apprendre que ces informations soient si peu partagées. En demandant aux propriétaires si leur relève avait préparé un dossier d'établissement, il est apparu que dans 21 % des cas de jeunes qui l'avaient fait, leur père était assuré du contraire, et que dans 13 % des cas, c'était la situation inverse, c'est-à-dire, des jeunes qui n'avaient pas de dossier d'établissement alors que leur père pensait qu'il en avait un. On peut donc conclure que dans 34 % des cas, on joue encore à cache/cache avec ces informations pourtant essentielles.

Heureusement, les pères et leur fils étaient sur la même longueur d'onde en ce qui regarde l'avenir de l'entreprise. Dans une proportion de 75 %, les deux parties pensent que la ferme prendra de l'expansion et 5 % pense qu'elle restera sensiblement de la même dimension. Par contre, dans 20 % des cas, les jeunes ont une vision opposée de celle des cédants. En soi, cette réalité n'est pas surprenante, mais un problème se pose quand

ces deux individus doivent prendre des décisions ensemble.

En parlant plus précisément du partage des pouvoirs, à savoir qui assume la prise de décision, les jeunes de la relève et leurs pères, en répondant à 13 questions sur les tâches à accomplir, ont démontré qu'ils ne savent pas vraiment qui décide. En effet, dans 44 % des cas, les pères ont répondu des réponses différentes de celles de leur fils. De plus, c'est seulement dans 23 % des cas que les deux répondants ont donné la même réponse à au moins 7 des 13 questions. Comme les mêmes réponses pour 4 à 6 questions ont été répertoriées dans 32 % des cas, alors que 9 % des couples de répondants avaient la même réponse pour seulement 1 à 3 questions, il faut conclure que dans plus de 40 % des cas, les intervenants ne s'entendent pas vraiment sur le partage des responsabilités et qu'ils n'en ont probablement jamais parlé.

De plus, plus les enjeux sont sérieux, par exemple qui décide des investissements à faire, notamment pour l'achat d'animaux



de grande valeur, moins le père a tendance à confier les responsabilités à son jeune de la relève.

Ainsi donc, beaucoup de couples parents/enfants ont réussi un transfert harmonieux réussissant à rendre heureux les membres des deux générations. Le milieu de l'élevage Holstein en connaît d'ailleurs de nombreux exemples. Malheureusement, d'autres y parviennent difficilement et au prix de plusieurs sacrifices tant pour les jeunes que pour leurs parents. Enfin, certains abandonnent en cours de route.

De qui est-ce la faute?

Les relations entre le cédant et le jeune de la relève doivent se concrétiser entre deux personnalités différentes, l'un étant souvent plus progressiste que l'autre. Il est donc tentant de croire qu'il faut voir dans cette situation la véritable explication à ce phénomène de relations difficiles. Malheureusement, ce n'est pas si simple à clarifier. On a beau dire, c'est un problème de communication, la vérité est passablement plus complexe. En effet, selon Pierrette Desrosiers, psychologue du travail, conférencière et coach d'affaires, spécialiste dans le monde agricole, dire que la communication est mauvaise ne règle rien. En effet, avant d'être la cause, la mauvaise communication est souvent un symptôme d'une situation plus complexe. Il faut plutôt essayer de comprendre pourquoi la communication est inadéquate si on veut trouver une solution. Il faut alors fouiller un peu dans les personnalités en présence. Pour éclairer la question, Pierrette Desrosiers nous emmène sur la piste de l'intelligence émotionnelle, cette faculté, explique-t-elle « qui nous permettrait d'utiliser intelligemment nos émotions pour mieux gérer nos pensées et nos comportements afin d'obtenir les résultats voulus ». Cette forme d'intelligence comprenant les compétences personnelles (se gérer soi-même) et les compétences sociales (gérer ses rapports avec les autres).

Mme Desrosiers souligne aussi que l'intelligence émotionnelle expliquerait le succès. « Au-delà d'un certain seuil d'intelligence et de connaissances techniques, ce sont les compétences émotionnelles de l'entrepreneur qui font la différence », dit-

elle. Heureusement, contrairement au quotient intellectuel qui ne peut être modifié, l'intelligence émotionnelle, avec de la motivation et du travail, peut être améliorée.

Mais on n'est pas habitué à ce genre de travail sur soi, les émotions étant plutôt bafouées et considérées comme une manifestation de faiblesse. Pourtant, être à l'écoute de ses émotions, c'est se connaître, être attentif à ses valeurs et à ses besoins de même qu'à ceux des autres, notamment d'être capable de percevoir l'effet de nos attitudes sur notre entourage. Il ne s'agit donc pas d'être en perte de contrôle devant une situation tendue, mais plutôt de se contrôler pour mieux y faire face. On ne peut contrôler, rappelle Mme Desrosiers, que ce dont on est conscient, mais on se fait contrôler par ce dont nous ne sommes pas conscients.

Premier coupable : la peur

Du plus profond d'eux-mêmes, tous les agriculteurs qui espèrent réussir le transfert de leur exploitation, de même que tous les jeunes intéressés à prendre la relève, savent très bien qu'un bon matin il faudra inévitablement mettre les cartes sur table. Pourquoi alors est-ce si difficile?

En premier lieu, souligne Pierrette Desrosiers, il faut invoquer les différents visages de la peur, laquelle peut affecter autant les cédants que les jeunes de la relève. Il y a d'abord la peur d'être incompris et de se sentir incompetent à discuter de ces choses. On peut aussi avoir peur de ce que l'autre va penser de nous et d'être mal jugé. Aussi, la peur d'être dépassé peut prendre deux formes. D'abord, celui

qui a peu confiance en lui va se demander comment il pourra arriver à combler les attentes de son partenaire. À l'autre extrême, celui qui se croit exceptionnel sent qu'il ne pourra accepter que quelqu'un d'autre atteigne les mêmes niveaux de performance que lui.

Pour les cédants, il y a aussi la crainte de perdre son identité. Toute sa vie, l'agriculteur s'est défini uniquement par sa profession. Après la vente de la ferme, aura-t-il le sentiment de n'être plus rien? À cela s'ajoute une autre question : que fera-t-il après? Et la peur de s'ennuyer s'installe.

Pierrette Desrosiers, souligne aussi, en faisant référence à sa pratique auprès d'agriculteurs et de leur relève, que plusieurs cédants ont une grande peur de ne pouvoir retourner à la ferme après l'avoir vendue, ce qui intensifie leur crainte de l'ennui et retarde la prise de décision. Mais évidemment, ils n'ont pas osé en parler avec leur jeune, présumant connaître la réponse. Mais la psychologue peut poser toutes les questions. Elle découvre alors que dans bien des cas, le fils souhaite au contraire la présence de son père et qu'il compte même sur sa collaboration. Malheureusement, lui non plus n'en a jamais parlé.

Il arrive aussi, affirme Mme Desrosiers, que pour certains cédants, procéder au transfert des décisions, c'est faire face à la peur de vieillir et, par conséquent, sentir que l'on se dirige vers la fin de l'existence. Une perspective qui en incite plusieurs à ne pas en parler et à retarder le plus possible l'échéance.

Des qualités qui deviennent des handicaps

Pour réussir en agriculture et être son propre patron, l'entrepreneur doit être autonome, indépendant et en mesure de prendre de bonnes décisions. Mais, souligne Mme Desrosiers, se lancer en co-exploitation et éventuellement faire le transfert total de la ferme, peut aller à l'encontre de ces traits de personnalité. En co-exploitation, il faut discuter avant d'agir. De même, pour certains, être obligé de consulter avant de faire une dépense,

Vos réactions sont les bienvenues

Les lecteurs sont invités à réagir à ce texte, de même qu'à tout autre article publié dans *La Revue*. Si vous le souhaitez, c'est avec plaisir que nous publierons vos commentaires et suggestions dans le *Courrier des lecteurs* de notre prochaine édition.

alors qu'avant on pouvait acquérir une nouvelle terre ou un équipement agricole sans en parler à personne, représente une perspective insoutenable.

Être entrepreneur, c'est aussi dans bien des cas, être individualiste. Ce n'est pas facile pour plusieurs de devenir collaborateur ou partenaire. Émotionnellement parlant, la co-exploitation peut se vivre difficilement.

Des personnalités différentes

Dans la vie, les uns sont fonceurs et d'autre mois. Dans une famille, ces deux types peuvent se retrouver. Un fils plutôt effacé peut trouver excessivement difficile de suivre les traces de son père réputé pour son esprit entrepreneurial. Cette réalité peut même éloigner de la ferme certains jeunes incapables de faire valoir leur point de vue.

À l'inverse, deux tempéraments forts, sans la présence de compétences émotionnelles suffisantes, peuvent difficilement faire une place à l'autre. Dans certains cas, des fils de ce type vont littéralement opter pour une carrière différente de celle de leur père pour se prouver à eux-mêmes et aux autres qu'ils peuvent réussir.

Certains jeunes sont un peu fous

Les difficultés évidemment ne reposent pas uniquement sur les épaules des parents. En effet, certains jeunes, motivés et faisant preuve d'une volonté de réussite à tout prix, peuvent vouloir prendre des bouchées doubles. Une telle attitude force les parents, plus expérimentés, à mettre les freins pour empêcher ce qu'il considère être la catastrophe appréhendée.

Est-il souhaitable, s'interroge Pierrette Desrosiers, qu'un jeune d'à peine 20 ans, qui vient de quitter l'école, puisse assumer 50 % des parts d'une entreprise qui vaut plusieurs millions de dollars? Ne serait-il pas préférable d'y aller par étape, de laisser le temps à la maturité, particulièrement la maturité émotionnelle, de se développer? ajoute-t-elle.

Enfin, un transfert de ferme, c'est souvent aussi en partie un don. Il est donc

souhaitable que les jeunes qui le reçoivent soient capables de témoigner leur reconnaissance à leurs parents. Ces derniers, rappelle madame Desrosiers, ont besoin de sentir ce geste à leur égard.

On peut s'en sortir

Les compétences émotionnelles, c'est aussi bien gérer ses émotions, ce qui rend possible le travail en réunion et la prise des meilleures décisions, sinon, l'anxiété et l'agressivité montent. Pour se protéger, on préfère aller au champ ou à l'étable, remettre à plus tard une discussion pourtant nécessaire en s'imaginant que la situation va se classer d'elle-même.

L'intelligence émotionnelle comprend aussi la discipline personnelle. Cette dernière qualité permet de prendre une décision ou de poser un geste, qui à priori ne nous tente pas, mais qui s'avère, dans les circonstances, le meilleur choix possible (ex. : repousser l'achat d'un tracteur).

Transférer, c'est faire des deuils et lâcher prise. Par exemple, le père devra arriver à se dire : « Il fera ce qu'il voudra avec » et par conséquent accepter de ne pas tout contrôler, que le travail soit fait différemment et surtout qu'il est possible que le jeune se trompe, mais que ce ne sera pas nécessairement dramatique. Dans une telle ambiance, il est plus probable que les conseils des aînés soient bien acceptés.

En fait, la co-exploitation et le transfert de ferme, ça se réalise par une dynamique entre deux ou plusieurs personnes. Si cette dynamique est modifiée, le processus de réalisation va changer. Par exemple, une domination est possible si une des personnes accepte d'être dominée. À partir du moment où elle refuse, la dynamique va changer. À l'inverse, si l'on endure, espérant ainsi arriver à nos fins, le dominant continuera à imposer ses volontés. « Dans toutes relations, conclut Pierrette Desrosiers, nous devons établir nos limites, soit, ce qui est acceptable, tolérable et inacceptable ».

Les situations extrêmes

Les situations décrites ci-dessus sont courantes et avec un minimum de bonne volonté et de travail, la majorité des indi-

vidus sont capables de les gérer et de s'adapter aux changements. Par contre, d'autres individus ne pourront jamais, sans aide, réussir un transfert. Même que, dans certains cas, les problématiques sont tellement importantes qu'aucun transfert n'est possible, voire souhaitable.

Comme exemple, soulignons celui de l'individu très narcissique, c'est-à-dire celui dont l'ego est gigantesque. Il se pense le centre du monde, meilleur que tous, et croit que tout lui est dû. Il est incapable de valoriser l'autre, a très peu d'empathie et écrasera habituellement les personnes de son entourage. Imaginer une co-exploitation et un transfert de ferme dans une telle situation, c'est d'être irréaliste. Cela peut même être malsain pour les autres.

D'autres troubles de santé mentale peuvent aussi provoquer des situations intenables et rendre très difficile le processus de transfert. Les problèmes de dépression, de trouble bipolaire (maniaco-dépressif) ou d'anxiété excessive en sont des exemples. Face à ce genre de situation, rappelle Pierrette Desrosiers, il faut considérer la difficulté de communiquer comme étant la lumière orange qui annonce un problème d'un autre ordre.

Il est alors difficile, voire impossible, de s'en sortir seul. Un appel à l'aide auprès d'un professionnel de la santé est alors nécessaire puis qu'il faut bien cerner d'où proviennent les difficultés pour mieux y remédier.

(1) La transmission de la ferme québécoise d'une génération à l'autre : au-delà des considérations économiques, une question d'échanges, d'intégration aux tâches et de délégation du pouvoir. Elizabeth Ouellet, Jacques Tondreau, Diane Parent et Jean-Philippe Perrier, Recherches sociographiques, vol. 44, no : 1, 2003, p. 141 – 164 <http://id.erudit.org/iderudit/007194ar>

Pour en savoir davantage et lire plusieurs témoignages, voyez la thèse de Diane Parent au <http://id.erudit.org/iderudit/057008ar>

Pour contacter Pierrette Desrosiers, consultez le www.pierrettedesrosiers.com ou composez le 819 849-9016 