

« C'EST PAS JUSTE ! »

ANALYSE DE L'ÉQUITÉ ET DE LA JUSTICE DANS L'ENTREPRISE FAMILIALE

Présentée au 1er
Colloque ERA : Ensemble
établissons l'agriculture
de demain

CRAAQ, Drummondville

Mars 2007

Conférence préparée par :



Diane Parent, Ph.D
Professeure-chercheure
Traget Laval
Université Laval

Conférence présentée par :

Jean Philippe Perrier
Professeur-chercheur
Traget Laval
Université Laval

FAITS SAILLANTS

Les concepts de justice et d'équité ne sont pas neutres, ils ont une forte valeur symbolique. Il y a donc des perceptions de la justice et de l'équité et chacune peut s'entrechoquer à l'intérieur d'une même famille.

Il existe quatre règles de justice distributive (« *qui va avoir quoi ?* ») : selon les besoins des enfants, à part égale, en fonction de la contribution de chacun, ou selon celui ou celle qui a réussi à faire valoir le mieux ses intérêts.

La nature des normes sociales régulant la famille, l'entreprise et le patrimoine font en sorte que le consensus entre les parents et leurs enfants et entre les frères et sœurs autour d'une règle commune de partage des biens est l'exception plutôt que la règle.

Les recherches sur le partage du patrimoine dans les entreprises familiales démontrent que ce n'est pas l'atteinte du consensus autour du résultat du partage des biens qui est importante mais bien la manière avec laquelle les membres de la famille s'y sont pris pour en arriver là : plus justes et transparents sont le processus et les règles de procédures conduisant au partage, plus le résultat est psychologiquement acceptable.

Un déterminant majeur de l'acceptation de la décision des parents par les enfants est la qualité des relations familiales *antérieures* aux aspects de succession : quand le climat entre les enfants est déjà marqué par la rivalité et l'animosité, la situation du partage des avoirs fournit l'occasion de réactiver de vieilles querelles, de réveiller des sentiments qu'on croyait enterrés et ce, même si les montants en jeu sont minimes.

Les conseillers gagneraient à recentrer les interventions non pas sur le résultat mais sur le processus de discussion entourant la question d'équité lors du transfert et sur le diagnostic du climat et des relations familiales.

INTRODUCTION : LES VICÉS CACHÉS DE L'ÉQUITÉ.

On sait tous combien la question de l'équité est un enjeu majeur lors du transfert de ferme ; plusieurs familles sont ressorties soit plus meurtries ou soit plus soudées suite aux décisions relatives au partage des biens propres à l'entreprise familiale. Avec la transformation socioculturelle de la famille, la hausse des actifs en agriculture et l'importance sans cesse grandissante du don à consentir à la relève, qui n'a pas entendu des histoires de déchirements chez le notaire autour des questions entourant le sujet du « *qui va avoir quoi ?* ». Mais un fait demeure, lorsque les parents abordent les principes entourant le partage des biens au moment du transfert, une maxime semble généralement les guider : ils veulent *être justes* pour leurs enfants...afin d'éviter les chicanes ! De fait, *être juste* n'est pas facile, et ce qui est juste pour l'un ne l'est peut-être pas pour l'autre : tout en s'assurant une retraite décente, doit-on en donner une part égale à tout le monde ? Doit-on partager au mérite et reconnaître le degré de participation de tous les enfants à l'édification du patrimoine ? Doit-on répartir le tout en privilégiant le plus possible les besoins financiers de la relève ? Bien qu'on puisse mesurer financièrement

le résultat final du transfert des actifs, il appert que les concepts de justice et d'équité ne sont pas neutres, ils ont une forte valeur symbolique. Il y a donc des *perceptions de la justice et de l'équité* et chacune peut s'entrechoquer à l'intérieur d'une même famille.

Dans cet exposé nous n'avons pas la prétention de couvrir tous les tenants et aboutissants des questions d'équité, lesquelles ont, aujourd'hui, d'énormes conséquences, tant matérielles, financières qu'affectives. Toutefois, en dehors des enjeux juridiques et fiscaux, il nous semble qu'une analyse reste à faire soit celle entourant le processus de prise de décision menant à l'équité lors d'un moment clé comme celui du transfert de la ferme familiale ; c'est précisément l'objet de cette conférence.

Notre propos se décompose en cinq temps. D'abord nous aborderons et commenterons les principes sur lesquels s'appuient, explicitement ou non, les décisions des parents relativement au transfert des avoirs ; ces principes sont le propre de ce qui est appelé la justice distributive. Il sera donc question de 4 règles potentielles menant au résultat du « *qui va avoir quoi ?* » ou du « *qui devrait avoir quoi ?* » : selon les besoins des enfants, à part égale, en fonction de la contribution de chacun, ou selon celui ou celle qui a réussi à faire valoir le mieux ses intérêts. Fait à souligner, bien que la question de l'équité soit un enjeu majeur dans les organisations familiales et à l'intérieur du noyau familial, elle demeure un phénomène fort peu documenté ; d'ailleurs une seule étude s'est penché sur l'équité entre frères et sœurs lors du transfert de ferme en Ontario (Taylor, 1998), alors qu'au Québec une recherche est présentement en cours à l'UQAR.

Dans un deuxième temps nous tenterons de comprendre pourquoi le consensus familial autour d'une règle commune de distribution est si difficile à atteindre à l'intérieur d'une entreprise familiale, et particulièrement d'une entreprise *agricole* familiale. Nous verrons que la nature même des normes sociales régulant la famille, l'entreprise et le patrimoine font en sorte que le consensus entre les parents et leurs enfants et entre les frères et sœurs autour d'un principe commun de distribution est l'exception plutôt que la règle.

Fait intéressant à noter, les différents travaux sur les entreprises familiales et sur le partage du patrimoine entre membres de la famille démontrent que ce n'est pas l'atteinte du consensus final autour du résultat qui est important (d'autant qu'il est difficilement réalisable) mais bien la manière avec laquelle les membres de la famille s'y sont pris pour en arriver là, autrement dit, l'importance de suivre un processus « juste » pour les parties prenantes. En effet, des recherches terrain ont constaté que *plus juste et transparente est la procédure conduisant au partage, plus le résultat est psychologiquement acceptable* (Stum, 1999). Les étapes et les caractéristiques de ce processus, appelé justice procédurale, seront donc abordées dans un troisième temps. Nous verrons que le fait de recentrer le tout autour de ce type de processus de décision a une portée intéressante pour les interventions professionnelles en contexte de planification de transfert.

En outre, nous constaterons dans un quatrième temps qu'un déterminant majeur de l'acceptation de la décision des parents par les enfants est la qualité des relations familiales antérieures aux aspects de succession. Évaluer le climat familial « avant » le transfert permet de prédire *jusqu'à un certain point* les difficultés qui s'en viennent : quand le climat entre les enfants est déjà marqué par la rivalité, l'animosité et le ressentiment, voire l'indifférence, la situation du partage des avoirs fournit l'occasion de réactiver de vieilles querelles, de réveiller des sentiments qu'on croyait enterrés et ce, même si les montants en jeu sont minimes. Stum(1999) ayant même documenté des cas où les conflits familiaux ont éclaté autour du partage de biens indivisibles ayant, somme toute, une faible valeur monétaire ...comme le poêle (*dividing the stove*) ! Un questionnaire d'évaluation éprouvé vous sera présenté permettant aux conseillers de porter un diagnostic sur cet aspect.

Finalement, nous concluons avec des suggestions concrètes concernant les mécanismes et les stratégies de planification successorale facilitant l'équité au cours du transfert.

1. LES PRINCIPES DU PARTAGE DES BIENS OU DU « QUI VA AVOIR QUOI ? »

La décision des parents entourant le partage des biens a une forte valeur symbolique, suggérant à la limite qui, parmi les enfants, sont ceux qui sont le plus aimés, respectés et ceux en qui ils ont le plus confiance. Lustbader (1996), spécialiste américain des questions de relations familiales lors de la planification successorale, encourage les parents à prendre conscience du pouvoir qu'ils ont lors de ce moment clé soit le pouvoir de reconfigurer les relations entre eux et les enfants et, entre les frères et sœurs de la relève et la relève établie. Il ajoute que, par ce geste, les parents peuvent récompenser, punir, protéger, ou corriger les décisions inéquitables à propos de leurs legs.

Il y a donc des *perceptions de la justice et de l'équité* et chacune peut s'entrechoquer : un enfant qui s'attend à une distribution des actifs selon la contribution de chacun pourra considérer qu'un partage égal ou un partage en fonction des besoins financiers plus élevés de son frère qui est la relève désignée sera un partage injuste. Tout comme lors de la planifi-

cation du transfert, il peut y avoir des divergences entre les perceptions de l'équité des conjoints prédécesseurs : l'un voulant y aller prioritairement selon les besoins imposés par la continuité du patrimoine favorisant ainsi financièrement la relève, alors que l'autre veut assurer à chacun de ses enfants, par différents mécanismes, une distribution qui tient compte de leurs contributions passées.

Quels sont les principes qui caractérisent le partage des avoirs ou ceux utilisés (implicitement ou explicitement) par les membres de la famille pour déterminer leurs perceptions de l'équité relativement au partage des avoirs ? Lerner (1989) fait l'hypothèse que le sens de l'équité chez un individu est basé sur la manière avec laquelle il perçoit la justice dans une situation donnée. Cet auteur stipule que le sens de la justice perçue (*qui a droit à quoi ?*) est déterminé par 4 catégories de règles d'équité :

- 1) la justice basée sur le besoin c'est-à-dire le principe d'équité qui veut que celui qui a le moins de ressources devrait en recevoir le plus;
- 2) la justice basée sur l'égalité, c'est-à-dire le principe qui veut que la distribution des biens se fasse à part égale entre les enfants;
- 3) la justice basée sur le mérite c'est-à-dire une distribution établie au prorata des contributions soit, par exemple, en fonction du temps de travail fourni à la ferme;
- 4) la justice basée sur le pouvoir c'est-à-dire une distribution établie à partir de celui ou celle qui aura le mieux réussi à faire passer ses intérêts, là où le pouvoir des uns l'emporte sur les autres (*competitive principle*).

Dans une étude visant à évaluer le lien entre la question de l'équité et les conflits familiaux lors du transfert de ferme, Janet Taylor (1998) a appliqué le modèle de Lerner et a construit un outil de diagnostic sur l'équité lors du transfert. Elle a demandé à 36 relèves établies de même qu'à un frère ou une sœur de chacun d'eux de définir ce qui, pour eux, représente une décision « juste » en rapport avec le partage des actifs de la ferme. Nous vous présentons le questionnaire qui leur fut soumis dans l'encart 1. Il permet de vérifier les perceptions respectives et de les comparer afin d'établir l'accord ou le désaccord sur les règles d'équité (partie A) et ensuite, de les confronter à la situation du transfert de la ferme (partie B). Il peut servir de point de départ pour susciter les échanges. Soulignons que l'auteure a établi qu'un des facteurs déterminants de l'harmonie familiale pendant et après le partage des biens est, comme nous le verrons au point 4, la qualité des relations familiales, particulièrement celles entre frères et sœurs *antérieures* au transfert effectif.

Mais vouloir « être juste » et « ne pas faire de chicane » est loin d'être évident, et l'atteinte du consensus autour d'une règle commune est, semble-t-il, un idéal à atteindre plutôt qu'une norme. D'ailleurs, les récentes études réalisées sur les entreprises familiales (Van der Heyden et al. 2005; Swartz, 1996) montrent qu'il en est ainsi, considérant le recoupement des valeurs, l'ampleur des enjeux, le nombre d'acteurs impliqués dans le processus (incluant la famille élargie) et, surtout considérant la nature même de l'entreprise agricole familiale. Voyons cela d'un peu plus près.

2. LE SYSTÈME FAMILLE-ENTREPRISE AGRICOLE : UNE ÉQUATION À PLUSIEURS VARIABLES

L'entreprise familiale, de par sa définition, fait en sorte que les partenaires de la ferme portent plusieurs chapeaux (membre de la famille, chef d'entreprise, associé, employeur, employé, etc.). Cet aspect met en évidence la diversité des rapports sociaux donc des règles sociales de justice qui caractérisent habituellement l'allocation des ressources tant matérielles, financières qu'affectives dans les différents systèmes composant l'entreprise agricole familiale. Prenons un seul exemple : le « cas » père-fils. En plus d'être une relation parent-enfant, ce « cas » peut être en même temps un rapport employeur-employé, actionnaire majoritaire-actionnaire minoritaire, prédécesseur-successeur ... alors imaginez le tout lorsqu'on introduit les membres de la famille élargie : à partir de quelles positions sociales et familiales chacun jugera-t-il que la décision finale relative à la transmission des biens a été juste ?

En effet, comme l'illustre le tableau 1, au cœur du système « entreprise agricole familiale » on retrouve différents modes de régulation sociale caractérisant d'abord le sous-ensemble « famille » soit ceux entourant les relations parents-enfants, ceux entre frères-sœurs, entre les membres de la famille immédiate et ceux de la famille élargie. Ensuite, il y a les normes structurant habituellement le sous-ensemble entreprise soit celles entre les partenaires d'affaires ou celles régulant les rapports entre patrons et employés. Finalement ajoutons les normes qui règlent la sphère patrimoniale où dans un souci de continuité, les biens se doivent d'être transmis entre plusieurs générations.

Le principe d'allocation des ressources (matérielles, financières et affectives) à l'intérieur de la sphère familiale est habituellement celui qui s'appuie sur les besoins des enfants. La famille est une institution organisée autour de la relation d'autorité hiérarchique parent-enfant et sa finalité est d'assurer le besoin de ses membres, principalement des plus jeunes aux plus âgés et ce, jusqu'à leur autonomie. Entre les enfants cependant, chacun se considère égal à l'autre et est souvent porté à évaluer le partage des ressources sur cette base égalitaire (notamment les décisions des parents qui ont

Encart 1 - Évaluation des règles de justice et d'équité lors du transfert de ferme

Partie A : Chaque successeur et chaque frère ou sœur choisit une des quatre règles correspondant au résultat du partage des biens dans leur famille :

Les parents désirent traiter leurs enfants équitablement. Cependant, il y a plusieurs façons de déterminer ce qui est juste et équitable dans une famille. Chaque famille a sa propre façon de faire les choses et il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon.

Lire chaque paragraphe et répondre à la question qui suit :

1. Dans ma famille, la personne qui a le moins de ressources est celle que nous pensons qui devrait recevoir le plus. De cette façon, l'équité est réalisée quand la personne qui a le moins est ramenée au même niveau de vie que les autres. (*Justice based on need*)

2. Dans ma famille, chaque enfant reçoit une part égale. Si on donne à l'un, on donne à tous. De cette façon, l'équité est réalisée quand les biens sont distribués également. (*Justice based on equality*)

3. Dans ma famille, l'enfant qui contribue le plus, reçoit le plus. En d'autres termes, nous croyons que l'enfant qui contribue le plus à la ferme devrait recevoir la plus grande part. Nous pensons que l'enfant a acquis le droit d'avoir plus. (*Justice based on equity*)

4. Dans ma famille, nous croyons que quiconque se démarque et fait le mieux valoir ses intérêts et réussit à imposer son point de vue devrait être récompensé. (*Justice based on competition*)

Quel paragraphe décrit le mieux le principe que vous utilisez pour déterminer ce qui est juste ? _____

Partie B : Évaluez de 1 à 5 l'affirmation suivante (sachant que 1= totalement en désaccord et 5 = totalement en accord) :

« Selon moi, le transfert de la ferme est (ou a été) mené de manière juste et équitable » : _____

Source: Taylor et Norris, 2000, p.283

Traduction libre du questionnaire avec la permission des auteures.

eu souvent à subir le « ce n'est pas juste...il en a eu plus que moi ! »).

L'entreprise par contre fonctionne avec des rapports sociaux totalement différents. Normalement dans une entreprise le rapport employeur-employé est hiérarchique et, socialement, on convient que le salaire (ou l'allocation des ressources) n'est pas déterminé selon les besoins mais plutôt selon la contribution à l'entreprise laquelle est déterminée par des critères objectifs comme le nombre d'années d'expérience, le nombre d'heures de travail, la compétence souvent mesurée par le diplôme obtenu et les antécédents, la performance au travail, etc. Si, par ailleurs, nous sommes dans un rapport entre actionnaires, la norme est l'égalité...tous reçoivent en principe les mêmes dividendes en fonction de leur participation – et l'information doit être la même pour tous (voilà pourquoi les délits d'initiés sont sanctionnés). Quant à la sphère patrimoniale, le lien entre les générations en est un de transition où chaque représentant est le gardien d'un bien marqué du sceau familial qui devient, à la limite, intangible.

Tel qu'énoncé auparavant, à partir de quelle (s) position (s) chaque enfant viendra-t-il définir ce qui est pour lui « une décision juste »? Quel sera celle qui va primer ? Considérant le nombre d'acteurs familiaux impliqués ou concernés à divers degrés dans le processus de transfert de ferme, l'atteinte du consensus autour des principes guidant le partage des avoirs est difficile, et ces difficultés s'amplifient avec le temps compte tenu des enjeux financiers. On le comprend, cela ouvre facilement la porte à l'émergence de conflits autour de cet enjeu.

Afin que le tout se déroule dans un climat de confiance, tant avant qu'après le transfert, il faut me semble-t-il, recentrer la question de l'équité sur la manière avec laquelle on veut appliquer l'équité soit le processus de décision plutôt que sur le résultat. Un processus juste contribue même à augmenter la satisfaction des membres de la famille et l'engagement des générations futures tel que souligné dans les travaux de Van der Hayden et al. (2005) réalisés chez les entreprises familiales :

« Fair process is therefore an essential part of establishing trust, commitment, and harmony in family firm. An environment of fairness according to fair process theory improves both the performance of the family firm and the member's satisfaction with it. Another positive result of fairness is that the family firm is better able to attract next-generation family members » (p.7)

Tableau 1 - Normes sociales structurant l'allocation des ressources à l'intérieur de l'entreprise agricole familiale

Sous-systèmes de l'ensemble « entreprise agricole familiale »	Exemples de types de relations sociales structurant chaque sous-système	Nature de la relation sociale	Le principe d'allocation des ressources (affectives, physiques et financières) est socialement établi ...
Famille	Parents-enfants	Hiérarchique	Selon les besoins des enfants - en fonction de l'âge.
	Entre enfants	Égalitaire	Sur la base du fait que chacun se considère l'égal de l'autre
Entreprise	Entre actionnaires	Égalitaire, Déterminée selon le degré de participation	Fixe - selon le % de parts
	Employeur-employé	Hiérarchique	Selon le degré de compétence, le nombre d'années d'expérience, le rendement, le mérite
Patrimoine	Entre plusieurs générations (intergénérationnelles)	De « continuité - gardiennage »	En vue de perpétuer le bien patrimonial

3. MISER SUR LA « MANIÈRE » ÉQUITABLE.

Le processus de prise de décision menant à l'équité reconnaît que certains membres (les parents-proprétaires par exemple), ont, plus que d'autres, une plus grande responsabilité sur le résultat de la transmission des biens, ayant ainsi une plus grande autorité face à l'initiation de ce processus et un plus grand contrôle. Un processus de prise de décision mené de manière juste et équitable ne nie pas l'autorité, mais s'intéresse plutôt au « comment » l'autorité est exercée.

On reconnaît cependant que 4 éléments sont concernés tout le long du processus de décision soit a) *qui* sont ceux impliqués dans le processus de décision b) *comment* se déroule le processus, soit les différentes étapes suivies avec une attention particulière au « timing » et aux méthodes utilisées, c) *à partir de quoi* décide-t-on ou la qualité de l'information menant aux décisions et d) les procédures de révision en cours de route si besoin est. Les recherches et études de cas sur le sujet (notamment celles de Van der Hayden et al, 2005 et Stum, 1999) sont relativement consistantes et décrivent qu'une manière juste et équitable pour arriver au partage des biens devrait comprendre cinq étapes (Tableau 2) marquées par cinq caractéristiques qui traversent l'ensemble du processus (voir la figure 1 qui reprend les 5 étapes et leurs caractéristiques). À noter qu'il s'agit d'un processus itératif c'est-à-dire qu'il peut y avoir un aller-retour entre les étapes. Celles-ci sont :

Tableau 2 - Les 5 étapes du processus de décision autour des enjeux de justice et d'équité

ÉTAPES du processus de décision	Exemples de questions pouvant être posées
1) Définir l'ensemble de la problématique et des enjeux autour du partage des biens (<i>framing</i>) et impliquer tous ceux qui sont concernés par le transfert des avoirs (<i>engaging</i>)	-Quels sont les plans au regard de la continuité de la ferme ? -Quels sont précisément les objectifs des parents (père et mère) au regard du transfert ? -Quels seraient vos principes idéaux d'équité ? -Qui sera impliqué/consulté/informé au long du processus de transfert des avoirs (parents-enfants, conjoints, petits-enfants, autres) ? -Quelle est l'information dont nous avons besoin ? -
2) Explorer des différentes options (<i>exploring</i>), évaluer leurs implications pour les acteurs familiaux et en éliminer au fur et à mesure (<i>eliminating</i>)	-Si je cède graduellement la propriété de ma ferme à un enfant, comment puis-je reconnaître la contribution de son frère et de sa sœur ? -
3) Arriver à une décision finale (<i>deciding</i>) tout en expliquant ses fondements (<i>explaining</i>)	- Qu'est-ce qui justifie le mode de transfert de la ferme choisi et le partage qui a été décidé ? -
4) Définir la manière avec laquelle la décision sera concrétisée (<i>implementing</i>) et les paramètres du passage à l'action (<i>executing</i>)	- Comment va se concrétiser (court/moyen et long termes) le transfert des biens ? -
5) Évaluer ensemble le processus et (<i>evaluating</i>) et discuter ensemble les leçons retenues (<i>learning</i>) afin de tirer profit de cette démarche.	- À titre de cédant, si c'était à refaire prendrais-je les mêmes décisions ?...et pourquoi ? -

Qu'elles sont les règles de gouvernance ou les caractéristiques traversant l'ensemble du processus de prise de décision ? On en dénombre cinq (inspiré de Leventhal, 1980 ; Stum, 1999 ; Van der Hayden et al, 2005) :

1- L'engagement (implication) de tous ceux qui sont affectés par la décision et ce, tout au long du processus ou du moins lors de moments cruciaux. Cet engagement doit être motivé par le maintien du climat familial et ne doit pas être mécanique ou motivé par l'appât du gain ... sinon c'est voué à l'échec.

2. La transparence et l'exactitude concernant l'information clé : chaque membre concerné par le transfert doit disposer d'une information exacte permettant de bien évaluer les enjeux (exemple : valeurs des biens, objectifs des parents, besoins financiers des parties prenantes, etc.). C'est aussi le moment pour les parents de mettre sur la table les règles non écrites s'il y a lieu !

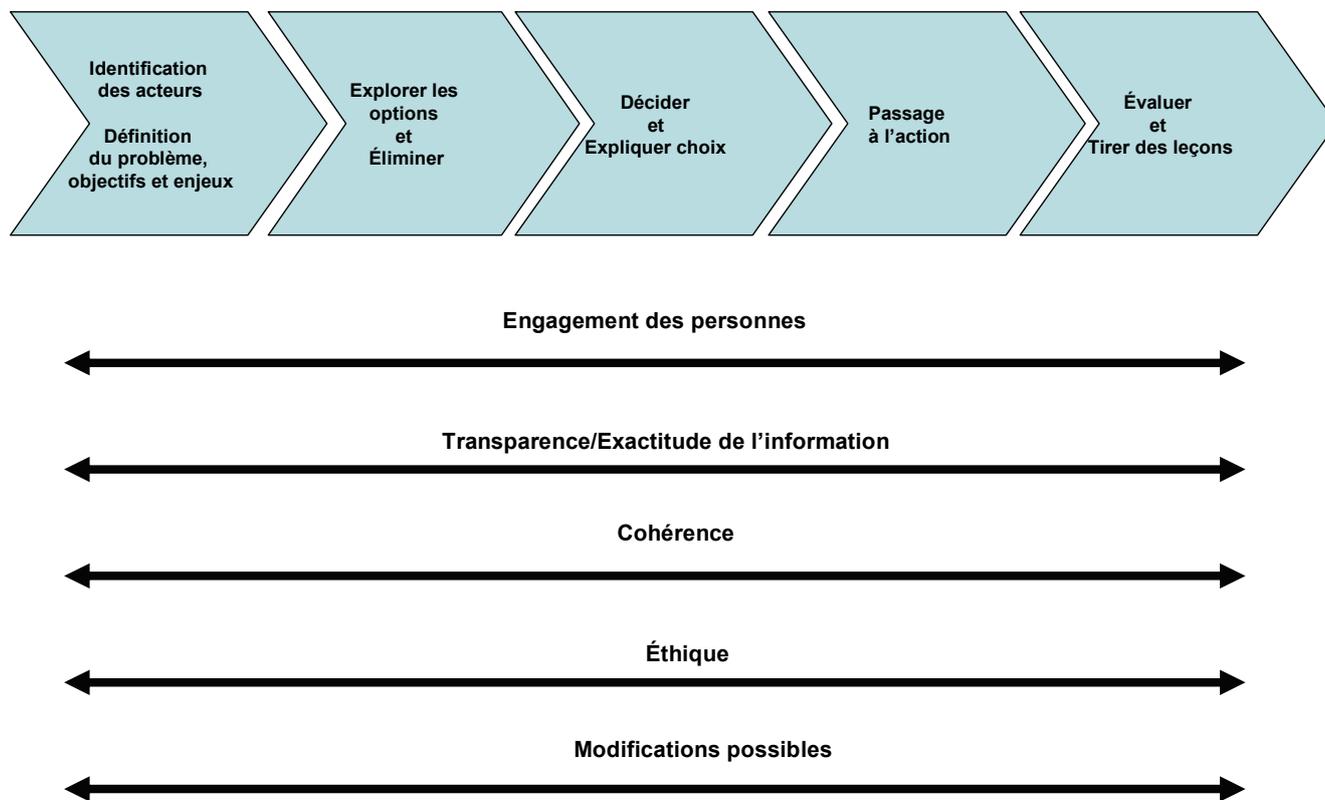
3-La cohérence des procédures utilisées en fonction du temps, la cohérence « entre la parole et les actes », entre les valeurs et les décisions,... la cohérence concerne aussi la représentativité des membres à chaque étape : qui est légitimé à participer, à faire valoir son point (parents, enfants, famille élargie, etc.) ?

4-Les discussions doivent être marquées par une certaine éthique (respect entre les personnes, droit de parole, confiance, transparence...application du principe « on est d'accord qu'on puisse être en désaccord »)

5- Les décisions peuvent être modifiées dans le temps après consultation (en fonction de toutes sortes de facteurs comme le changement de situations personnelles, familiales, sociales, économiques, etc.) mais quoi qu'il en soit la décision finale et ses justifications doivent être connues de tous.

À noter qu'une étape devrait être ajoutée soit celle qui concerne les rôles et les responsabilités des acteurs « après » soit une fois la décision prise (exemple : quel est l'engagement de la relève au regard du patrimoine ?)

Figure 1 Le processus de décision autour des enjeux d'équité et ses caractéristiques



Source : Inspiré de Van der Hayden et al 2005, p.8

4. PRENDRE LE POULS DE LA FAMILLE « AVANT ».

Il est presque banal d'affirmer qu'un des facteurs importants qui facilite les discussions harmonieuses sur la question de l'équité est la qualité des relations familiales antérieures aux aspects de succession/transfert. De fait, évaluer le climat familial, notamment le degré de participation aux discussions qui ont marqué l'histoire d'une famille permet de prédire jusqu'à un certain point les difficultés qui s'en viennent : plus les liens affectifs (entre frères et sœurs notamment) sont serrés, plus la négociation sera facile et ce, même si les enjeux financiers sont élevés. À l'inverse, quand le climat entre les enfants est déjà marqué par la rivalité, l'animosité et le ressentiment, voire l'indifférence, la situation du partage des avoirs fournit l'occasion de réactiver de vieilles querelles, de réveiller des sentiments qu'on croyait enterrés et ce, même si les montants en jeu sont minimes. Les enfants qui ont une longue histoire de mésentente se débattront autour de petits montants même si les volontés des parents sont bien définies, alors que ceux qui sont plus près les uns des autres seront capables de négocier de grands enjeux avec plus de facilité (je crois que chacun a des exemples en tête). D'où l'importance de prendre le pouls de la famille sur ces questions *avant* de se pencher sur le partage des biens.

Mais « mesurer la chaleur du climat familial » n'est pas si simple, il ne suffit pas de demander « *comment va la communication chez vous ?* » pour y arriver, d'où l'utilité d'un instrument de mesure plus élaboré. Le questionnaire présenté à l'encart 2, appelé le *Family Origine Scale* (FOS) est utilisé depuis plusieurs années en psychosociologie afin de mesurer l'influence de la famille d'origine (le milieu où les enfants ont grandi) sur la qualité des relations entre frères et sœurs à l'âge adulte (*adult sibling*). Cet outil de diagnostic sert à prédire jusqu'à un certain point le climat qui va entourer les discussions lors d'enjeux importants, comme ceux entourant l'équité lors du transfert.....et le climat familial qui va s'en suivre. Il permet d'évaluer le degré d'ouverture et de communication entre les membres de la famille : plus les membres sont proches, plus les désaccords risquent d'être réglés facilement car cette famille a un historique de communication marqué d'écoute, de respect et de confiance. Cet outil de mesure a été utilisé dans de nombreuses recherches dont celle de

Taylor (1998) qui a évalué le climat entre frères et sœurs lors du transfert de ferme et particulièrement le climat familial entourant la question d'équité. Le score obtenu peut varier de 15 à 75 et plus il est élevé plus il exprime la proximité et la chaleur des liens familiaux.

Dans sa recherche Janet Taylor (1988) a même démontré le lien entre les relations familiales et les principes qui ont conduit au partage des avoirs :

-une famille *très unie (identity relationship)* est une unité dont les membres sont très proches affectivement. Ils adhèrent à l'idée de préserver avant tout le climat et « le bien » familial et souscrivent plus facilement au principe du partage selon ceux qui en ont le plus besoin ;

-une famille moins unie (*unit relationship*) est caractérisée par des membres qui se considèrent égaux entre frères et

Encart 2 – Quelle est la qualité de vos liens familiaux ?

Répondez à chacune des questions et faites le total des points obtenus.
Attention les scores des affirmations marquées d'un (*) doivent être inversés

Êtes-vous complètement d'accord (5), d'accord(4), neutre (3), en désaccord (2) ou complètement en désaccord (1) avec les affirmations suivantes :

1. Le climat dans ma famille était (est) habituellement désagréable. (*) ____
2. Mes parents encourageaient (encouragent) les membres de la famille à écouter chacun d'entre eux. ____
3. Mes parents m'avaient (m'ont) toujours enseigné que les gens sont fondamentalement bons. ____
4. Mes parents admettaient (admettent) quand ils sont dans l'erreur. ____
5. Résoudre des conflits dans ma famille était (est) une expérience très stressante. (*) ____
6. Mes parents m'encourageaient (m'encouragent) à exprimer mon opinion très ouvertement. ____
7. Mes attitudes et mes sentiments étaient (sont) fréquemment ignorés ou critiqués dans ma famille. (*) ____
8. Dans ma famille, je me sentais (sens) libre d'exprimer ma propre opinion. ____
9. Le climat dans ma famille était (est) froid et négatif. (*) ____
10. Dans ma famille, je sentais (sens) que je devrais mettre les cartes sur table et régler les conflits. ____
11. Chez nous les moments de repas étaient (sont) habituellement agréables et amicaux. ____
12. Nous étions (sommes) habituellement capables de résoudre les conflits dans ma famille. ____
13. Je trouvais (trouve) que c'est facile dans ma famille d'exprimer ce que je pense et ce que je ressens. ____
14. Mes parents ne nous encourageaient (encouragent) pas à exprimer des points de vue différents des leurs. (*) ____
15. Ma famille avait (a) une règle non écrite : n'exprimez pas vos sentiments. (*) ____

Total obtenu : _____

Source : Adapté et traduit de Ryan et al (1995), p.287

sœurs et qui sont moins proches affectivement ; l'équité selon eux sera plus souvent établie sur la base de l'égalité ou selon le mérite de chacun ;

- une famille plus éclatée au plan relationnel (*non unit relationship*) sera marquée par le conflit et la compétition, chacun se percevant fort différent sous plusieurs aspects faisant en sorte que les stratégies valorisant la compétition et la poursuite de ses propres intérêts seront privilégiées.

Comme on peut le constater les relations familiales jouent un rôle déterminant dans les discussions entourant la préparation et l'acceptation des décisions entourant le transfert des avoirs.

5. STRATÉGIES UTILISÉES LORS DE LA PLANIFICATION SUCCESSORALE.

Peu importe la façon avec laquelle les questions d'équité seront abordées au sein de la famille il n'en demeure pas moins que plusieurs moyens peuvent permettre aux parents de mieux les gérer. Des actions comme la planification des volontés testamentaires et la prise d'une assurance-vie adaptée peuvent contribuer à compenser les autres enfants pour le don reçu par le repreneur de la ferme. Tout comme le fait qu'il existe des clauses pénales et/ou des clauses dites progressives qui peuvent être ajoutées à l'acte notarié. Ces clauses peuvent faire en sorte que l'enfant se verra accorder l'ab-

Encart 3 - Stratégies pour favoriser l'équité lors de la planification successorale

Lors de la planification de leur succession, les parents qui décident d'avoir recours à une **assurance-vie dernier décès** utilisent ce moyen afin que la somme finale ne soit versée qu'au décès de la dernière personne assurée. Les bénéficiaires pourraient être les enfants qui n'étaient pas impliqués dans le transfert de la ferme. La cotisation à cette assurance peut être effectuée par les parents, mais elle pourrait également être faite par la ferme, selon une entente de compensation du don préétabli avec la relève. Un autre type d'assurance vie, pour **personne-clé** cette fois-ci, a pour but d'offrir une protection financière aux parents en cas de perte (par décès ou invalidité) de la relève ou d'un collaborateur essentiel à au fonctionnement de l'entreprise.

Des parents qui cèdent l'entreprise agricole à un de leurs enfants pourraient aussi avoir recours à l'écriture d'un **testament** particulier pour rétablir l'équité entre leurs enfants. Sans testament, les biens et les avoirs sont divisés à part égale entre ceux-ci. On peut faciliter le transfert en « officialisant » les montants qui seront éventuellement attribués aux autres enfants. Il s'agit en quelque sorte d'une « assurance d'équité » pour ceux qui ne sont pas impliqués dans le transfert, celle-ci étant rétablie à la mort des parents.

L'utilisation du **gel successoral** par les parents peut aussi être d'une grande utilité lorsqu'on cherche à établir une équité entre les enfants. En effet, le gel des actifs de l'entreprise au moment du transfert permet de bloquer la valeur de l'entreprise et de transférer rapidement le contrôle et la gestion courante de l'entreprise au jeune. Cette technique permet essentiellement d'arrêter la croissance du patrimoine imposable entre les mains des parents et de transposer la croissance future de l'entreprise au nouveau propriétaire. En quelque sorte, c'est un moyen pour les parents de partager la valeur de l'entreprise entre les enfants, mais en laissant une large place pour celui qui reprend la ferme de profiter de ses propres investissements en temps et travail sur l'entreprise, soit de la plus value future que prendra l'entreprise.

Source : Traget Laval, *Info transfert* (2006 b), p.3

solue propriété dans un délai donné moyennant certaines conditions ou obligations.

Dans un récent numéro d'*Info transfert* (2006b), Laurence Morin Rivet de Traget Laval, présentait un sommaire des différentes stratégies utilisées pour favoriser l'équité, particulièrement lors de l'étape de la planification successorale telles l'assurance-vie dernier-décès, le testament et le gel successoral. Voici dans l'encart 3 ce qu'elle avait relevé sur cette question.

Ce qu'il faut retenir c'est que les questions relatives à la planification successorale sont complexes et que la consultation d'experts dans ce domaine (fiscalistes, comptables, notaires) est essentielle mais ne peut se substituer aux aspects humains entourant la préparation de cette étape importante de la vie d'une famille agricole.

CONCLUSION

« *Je veux seulement que ça soit juste* » : cette affirmation a l'air si simple mais pour les partenaires d'une ferme familiale qui veut continuer d'exister, cette expression implique un enchevêtrement d'acteurs, d'étapes et de décisions qui rendent le tout complexe. L'équité et la justice sont deux valeurs qui mobiliseront plus que jamais les parents lors de la planification du transfert de ferme et il existera toujours des situations où s'entrechoqueront différentes perceptions de l'équité à l'intérieur de la même famille. Dans ce contexte, comment préserver la famille ? Les partenaires de la ferme, appuyés par les conseillers devraient être encouragés à identifier leurs visions, règles et sous-entendus au regard des « résultats » et du processus conduisant au transfert de ferme.

Du reste, cet exposé n'avait pas la prétention de régler les problèmes entourant les questions d'équité et de justice à l'intérieur de la ferme familiale. Beaucoup reste à faire, à commencer par des études terrain sur le sujet et le développement de ressources et d'outils facilitant les interventions professionnelles, notamment afin de rendre explicites les non dits et autres règles non écrites à l'intérieur des familles agricoles. Les conseillers gagneraient beaucoup à recentrer les interventions non pas sur le résultat mais sur deux plans : 1) sur le processus de discussion entourant la question d'équité lors du transfert et 2) sur le diagnostic du climat familial. Les familles où règnent l'harmonie et l'entente ne sont pas immunisées face aux conflits, mais en général elles ont les habiletés pour les résoudre... voilà d'autres règles qu'il serait bon de partager afin d'éviter que ne s'amplifie les différends familiaux et les chicanes autour des « *c'est pas juste* » !

Bibliographie

- Doka, K.J. (1992), « The Monkey's Paw: The Role of Inheritance in the Resolution of Grief », *Death Studies*, no 16, p.45-58
- Dyer, W.G. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Groupe de recherche Traget Laval (2005), « Conflit entre la relève et les frères et sœurs : une question d'équité », *Info Transfert*, vol. 5 no.2, p. 3-4
- Groupe de recherche Traget Laval (2006a), « L'équité et les conflits prédictibles entre la relève et les frères et sœurs », *Info Transfert* vol. 6 no.1, p. 3
- Groupe de recherche Traget Laval (2006b), « Stratégies utilisées pour garantir l'équité au cours du transfert », *Info Transfert*, vol.6 no.7, p.3
- Lerner, M.J. et al. (1989), « A Social Dilemma: Egocentrically Biased Cognitions Among Filial Caregivers ». In S. Spacapan & S. Oskamp (ed.), *The Social Psychology of Aging : The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Newbury Park CA, Sage, p. 53-80.
- Leventhal, G.S., 1980, «What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships» in K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (ed.), *Social exchange: advances in theory and research*, New York, Plenum Press, p.27-55
- Lustbader, W. (1996), «Conflict, emotion and power surrounding legacy», *Generations*, no.20, p.54-57
- Nowmakowski, J.M. and D. E. Conlon (2005), «Organizational justice: looking back, looking forward», *The International Journal of Conflict Management*, vol. 16, no.1, p.4-29
- Ryan, B.A. et al (1995), « Parallel short forms of the family origin scale; evidence of their reliability and validity», *Journal of psychopathology and behavioural assessment*, vol. 17, no.3, p.283-291
- Stum, M. S. (1999), « I just want to be fair: interpersonal justice in intergenerational transfers of non-titles property », *Family Relations*, 48, 159-166.
- Swartz, J.D. (1996), *Towards a model of justice in ownership succession; an exploratory study of the intergenerational transfert of business ownership*, Thèse de doctorat, California School of Professional Psychology, Los Angeles, 288 p.
- Tagiuri, R. and J. Davis (1996), «Bivalent attributes of the family firm», *Family business review*, vol.9, no.2, p.199-208
- Taylor, J. E. et J. E. Norris (2000), « Sibling Relationships, Fairness, and Conflict over Transfert of the Farm », *Family Relations*, vol. 49 no 3, p. 277-283
- Taylor, J.E. (1998), *Fairness, Family relationship, and farm transfert*, Thèse de doctorat, Université de Guelph, juin.
- Van der Heyden, L., C. Blondel and R. S. Carlock (2005), « Fair process: striving for justice in family business », *Family business review*, vol. 18, no.1, p.1-18

TRAGET
LAVAL

TRAGET Laval

Faculté des sciences de l'agriculture
et de l'alimentation
Pavillon Paul-Comtois, Université Laval,
Sainte-Foy, Québec G1K 7P4
Téléphone : (418) 656-2131, poste 2395
Télécopie : (418) 656-7821
Messagerie : traget@traget.ulaval.ca

Toute reproduction avec mention est encouragée.

TRAGET Laval est un groupe de recherche de la Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation de l'Université Laval (Québec). Notre équipe multidisciplinaire est composée de chercheurs, professionnels, étudiants du secteur des sciences de l'agriculture ou des sciences sociales.

Notre mission est de contribuer au développement des connaissances et à leur diffusion ainsi qu'à la formation d'étudiants dans les domaines de la gestion agricole, du transfert de ferme et de l'établissement en agriculture. L'équipe de recherche privilégie une approche centrée sur la compréhension de l'évolution des phénomènes liés aux changements vécus dans l'entreprise agricole dans sa globalité avec un accent particulier sur les personnes en relation avec les aspects sociaux, technico-économiques et financiers.