



Transfert d'entreprise

PAR MARTINE DESCHAMPS

Être juste ou être équitable ?

La confusion entre les concepts d'équité et de justice trouve peut-être sa source dans la racine latine du mot équité, *aequitas*, qui veut dire égalité. Pourtant, égalité et équité ne veulent pas dire la même chose ! Pour ceux qui ont des enfants, ces notions reviennent assez souvent, particulièrement quand un des enfants lance un « *ce n'est pas juste* », teinté de colère ou de peine profonde. Qui a dit que la vie était juste tout le temps ?

Et pour les entrepreneurs dont un ou des enfants œuvrent au sein de leur entreprise, en général, cette question est tout aussi épineuse quand il s'agit de répartir l'actionnariat, les avoirs de l'entreprise ou d'établir le salaire. De plus, la perception de l'équité au sein de l'entreprise familiale qu'a chaque enfant peut être fort différente et mener à des controverses sur le sujet.

Or, réglons tout de suite une chose : un transfert de ferme ne peut PAS être juste ! Mais il peut être équitable. En effet, pour qu'un parent qui a trois enfants puisse faire un transfert de ferme tout à fait juste envers ses enfants, il lui faudrait trois fermes de même valeur à transférer à chaque enfant ! Cependant, dans le même cas, pour qu'un transfert de ferme soit perçu comme équitable envers tous les enfants, un processus d'évaluation des avoirs à une date précise sera mené et les enfants ne reprenant pas la ferme se verront octroyer dans le cadre du patrimoine familial des produits ou avoirs se rapprochant de la valeur de la ferme.

Un exemple de produit très populaire prisé par les parents pour assurer l'équité dans le cadre du transfert de l'entreprise est bien celui de l'assurance-vie. Les enfants ne reprenant pas la ferme seront nommés bénéficiaires de l'assurance-vie. Plusieurs scénarios existent pour assurer l'équité. Les comptables, fiscalistes et planificateurs financiers sont de plus de plus à l'affût de la variété de possibilités.

Le consensus de tous les membres de la famille sur le partage du patrimoine généré par les parents est bien souvent ardu à atteindre. Mon expérience dans l'accompagnement des familles en affaires m'a démontré que ce n'est pas tant le résultat final du partage qui crée les frictions, mais le processus par lequel on arrive à ce résultat.

LES QUATRE PRINCIPES D'ÉQUITÉ

1. Selon les besoins de chaque enfant : les parents qui choisissent ce principe pensent que c'est la personne qui a le moins de ressources qui devrait recevoir le plus. Son niveau de vie est ramené à celui des autres enfants.
2. Selon le mérite de chacun : l'enfant qui contribue le plus reçoit le plus. Les parents préconisent le fait que l'enfant qui contribue le plus à la ferme devrait recevoir une plus grande part. C'est comme un droit acquis.
3. Selon des bases d'égalité : ici les parents se disent que ce qu'ils donnent à l'un, on le donne à tous. Les biens sont distribués également.
4. Selon le pouvoir exercé par l'un des enfants : celui ou celle qui a su faire valoir son point de vue et ses intérêts de manière plus habile que les autres devrait être récompensé.

En effet, si le processus de prise de décision choisi par les parents est expliqué aux enfants de manière transparente et que les enfants ont voix au chapitre, ce processus est mieux compris et accepté par ceux-ci et par conséquent, le résultat final du partage est mieux accepté aussi.

Il s'avère extrêmement important de souligner que la qualité des relations familiales avant le transfert permet de prédire le niveau de difficulté des discussions

autour de l'équité du transfert des avoirs. Si règnent entre les enfants la compétition, l'amertume ou l'indifférence, il y a fort à parier que le dossier du partage réanimera de vieilles querelles ou de la jalousie non réglée entre frères et sœurs.

Ces notions de justice et d'équité intéressent particulièrement les spécialistes des entreprises familiales. L'institut spécialisé dans la dynamique des entreprises familiales dont je fais partie a même conçu des formations dédiées à ce sujet. Ce sont les auteurs Taylor et Norris (2000) qui expliquent le mieux les quatre principes d'équité (voir encadré ci-contre).

Aucune de ces formes de partage n'est meilleure que l'autre. Chacune peut provoquer des tensions dans une famille en affaires ! Il est important de souligner que l'historique et les valeurs de chaque famille en affaires vont influencer le choix d'une forme de distribution plutôt qu'une autre. Choisir la bonne méthode dépend de la situation, de certaines circonstances, de l'expérience heureuse ou douloureuse des parents, etc.

Que faire alors ? Il faut surtout en parler ! Consulter des spécialistes qui peuvent ouvrir les horizons de scénarios et de possibilités qui mèneront tous les membres de la famille à dire en chœur : « chez nous, le transfert de la ferme a été équitable et il n'y a pas d'absents au réveillon de Noël ou de commentaires déplacés à l'enfant ou aux enfants qui ont décidé de reprendre la ferme, comme quoi ils ont tout eu ! »

Combien vaut l'harmonie dans votre famille et dans votre entreprise ? Quel processus de prise de décision adopterez-vous pour assurer la transparence et les discussions franches et bienveillantes ?

Bonne réflexion ! 🧠

Martine Deschamps est conseillère senior en transfert de ferme et gestion du personnel. Elle est aussi conférencière, formatrice et auteure du livre *Planifier sa retraite ou sa relève... ça ne fait pas mourir !*