

ST U I

GUIDE DU CÉDANT N° 1

TRANSFERT
D'ENTREPRISE
À LA FAMILLE

CTEQ
CILQ Centre
de transfert
d'entreprise
du Québec



EQ LQ

TABLE DES MATIÈRES

Préambule

Les enjeux de la relève

- | | |
|--|----|
| 1 L'importance de la relève | 13 |
| 2 Votre entreprise est-elle prête? | 28 |

Section A

Le transfert de la direction quand la relève est familiale

- | | |
|---|----|
| 1 Le processus du transfert de la direction | 39 |
| 2 Les principaux défis du cédant | 45 |
| 3 Les principaux défis du repreneur familial | 49 |
| 4 Choisir le repreneur familial | 54 |
| 5 Préparer le cédant | 59 |
| 6 Préparer le ou les repreneurs de la famille | 64 |
| 7 Préparer la famille | 70 |
| 8 Préparer le personnel | 76 |
| 9 Trouver du soutien | 80 |

Section B

Le transfert de la direction à un gestionnaire professionnel

- | | |
|--|----|
| 1 L'entreprise familiale dirigée par un gestionnaire professionnel | 87 |
|--|----|

Section C

Le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité

- | | |
|---|----|
| 1 La fiscalité quand la propriété demeure familiale | 95 |
|---|----|

Section D

Le transfert de la propriété au point de vue du financement

- | | |
|---|-----|
| 1 Le financement quand la propriété demeure familiale | 108 |
|---|-----|

Réédition, mai 2022

Ce document a été révisé et publié par le Centre de transfert d'entreprise du Québec.

Le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) mobilise l'ensemble des acteurs du développement économique pour relever le défi du repreneuriat et agit en tant qu'acteur facilitateur neutre pour rendre le marché plus transparent et favoriser la pérennité des entreprises du Québec.



Centre de transfert d'entreprise du Québec
2075, boul Robert-Bourassa, bureau 810
Montréal (Québec) H3A 2L1

1 844 200-2837
info@ctequébec.com
www.ctequébec.com

Édition originale publiée en 2007. Ce document a été réalisé par la Direction des communications du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

Responsable du projet : Gaston Drolet, Direction du développement des entreprises

Collaboration : Sophie de Courval, CPA, Direction du développement des entreprises
Denis Hébert, CA, M. Fisc., Direction du développement des entreprises

Experts de contenu : Louise Cadieux, DBA, Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières
Alain Samson, Société-conseil Alain Samson
François Brouard, DBA, CPA
Éric Sprott, School of Business, Carleton University

Chargés de projet : Marie Roy et Pierre Lachance

Révision linguistique : François Grenier

Pour tout renseignement concernant le contenu de cette publication, veuillez contacter le Centre de transfert d'entreprise du Québec.

C'est avec grand enthousiasme qu'au nom du Centre de transfert d'entreprise du Québec, j'ai le plaisir de vous présenter notre guide spécialement conçu pour les propriétaires-dirigeants qui souhaitent transférer leur entreprise au Québec.

Destinés à vous appuyer dans votre projet de transition, les guides sont des outils qui vous permettront d'appréhender la planification d'un transfert, d'identifier les enjeux auxquels vous pourriez faire face et ainsi de mieux vous y préparer. Ils sont l'explication des étapes à suivre, des pièges à éviter et des meilleures pratiques à mettre en place pour passer le flambeau à la relève.

Ces guides ont été réalisés avec le soutien du Ministère de l'Économie et de l'Innovation et de la Banque Nationale, afin de mettre à la disposition des entrepreneurs, des ressources pertinentes pour faciliter les démarches de reprise et transfert.

En parallèle de vos rencontres avec les conseillers du CTEQ, vous pourrez ainsi valider des éléments via les tests et exercices proposés dans ces guides. Que vous envisagiez une reprise interne (sous forme de coopérative ou familiale), externe ou encore mixte, une bonne préparation et l'implication d'experts avisés sont les clés d'une transition réussie.

Depuis 2015 au Québec, l'équipe du CTEQ met un point d'honneur à orienter les démarches des entrepreneurs souhaitant transférer ou reprendre des entreprises. Pour favoriser le dynamisme économique de nos régions, la pérennité de nos entreprises, la sauvegarde de nos emplois et le maintien des connaissances chez nous, créons les liens pour la prospérité économique du Québec, misons ensemble sur le Repreneuriat!



Alexandre Ollive,
Directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec

En 1859, la Banque Nationale a été fondée par des entrepreneurs pour des entrepreneurs, dans un premier temps pour répondre aux besoins d'affaires d'un petit groupe de sept personnes. Fidèles à nos racines, nous avons aujourd'hui le privilège de conseiller les propriétaires d'entreprises dans la prise de décisions importantes en matière de gestion de leur patrimoine. Ces décisions importantes touchent, entre autres, les placements, la croissance, la succession, le transfert d'entreprise et le désinvestissement.

C'est donc avec une grande fierté et un sincère enthousiasme que je salue l'important partenariat de la Banque Nationale avec le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). Ce partenariat renforce notre engagement constant dans la vie et la réussite financière des petites entreprises.

Les entrepreneurs représentent un segment clé de la clientèle de Banque Nationale -Gestion de patrimoine. Cette collaboration avec le CTEQ augmente notre capacité à soutenir nos entrepreneurs dans le cadre d'une succession et d'un transfert d'entreprise personnalisés. C'est essentiel pour assurer la viabilité financière, la durabilité et la pérennité des entreprises qu'ils ont créées.

Au travers de ses conseillers-experts et publications, le CTEQ aborde tous les aspects du transfert d'entreprise, qu'une entreprise soit confiée à la famille ou qu'elle soit encadrée par une société de gestion professionnelle externe. Une bonne planification et une prise de décision éclairée sont essentielles aux entrepreneurs, qui doivent composer avec les nombreuses incidences fiscales simultanées, et pour établir un solide levier de financement après la cession d'une entreprise familiale.

Le nouveau partenariat de la Banque Nationale avec le CTEQ constitue un lien gagnant-gagnant pour tous : le CTEQ, la Gestion de patrimoine et les entreprises familiales. Cependant, les plus grands bénéficiaires seront notre clientèle d'entrepreneurs et de petites entreprises, car nous sommes maintenant encore mieux équipés pour les accompagner tout au long du cycle de vie de leur entreprise.

Bonne lecture!



Martin Gagnon

Coprésident et cochef de la direction, Financière Banque Nationale
Premier vice-président à la direction, Gestion de patrimoine



PRÉAMBULE

LES ENJEUX DE LA RELÈVE



```
gation">  
id="p-views" role="navigation"  
id="p-views-label">Views/In  
  
<li id="ca-view" class="ca-view"  
<li id="ca-viewsource" class="ca-viewsource"  
<li id="ca-history" class="ca-history">
```

Les chefs dirigeants des PME québécoises font face à de multiples défis et préoccupations qu'ils surmontent continuellement.

C'est la vie d'entrepreneur !

Un des défis importants qu'ils auront à relever un jour ou l'autre sera de s'assurer que leur entreprise continue d'exister même s'ils ne sont plus aux commandes.

Deux guides sur le thème LES ENJEUX DE LA RELÈVE, qui débutent avec ce PRÉAMBULE, vous proposent de réfléchir à la continuité de votre entreprise. Nous vous invitons à prendre connaissance des courts textes y figurant et présentant un survol de TOUS LES ASPECTS de la question.

Vous n'avez pas de temps?

Crises à régler? Problèmes urgents à traiter? Certes vous n'avez pas le temps de vous pencher sur l'avenir de votre entreprise en ce moment. Aussi, nous avons pensé ce petit test spécialement pour vous.

Testez-vous en cinq minutes!

Vous saurez en cinq minutes quels sont les enjeux susceptibles d'éveiller votre intérêt.

TEST

1. Je ne m'en fais pas trop pour la planification de ma relève. Il sera facile de trouver un remplaçant quand je me déclarerai prêt à quitter la direction.

V

F

Si vous avez répondu vrai à cette question, vous ignorez probablement que le temps joue contre vous. Une multitude de facteurs présentement à l'œuvre font en sorte que le nombre de candidats prêts à prendre la relève sera faible quand se présentera le moment de la transition. Pour découvrir ces facteurs, lisez le chapitre 1 *L'importance de la relève*.

2. Ce n'est pas la fin du monde si je ne prépare pas ma relève. Certaines personnes s'arrangeront quand la situation se produira. J'ai confiance en eux.

V

F

Il est fort dangereux de répondre par l'affirmative à cet énoncé. Pour connaître 10 des conséquences du refus de planifier la relève, consultez la section 1.1 *Les conséquences du refus de préparer la relève*.

3. Mon entreprise est familiale. C'est normal que les enfants en prennent la relève.

V	F
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dans toute situation, il est souvent mal avisé de s'arrêter à la première option qui nous vient à l'esprit. Cet énoncé vaut autant pour la planification de la relève d'une entreprise. Il vaudrait mieux, si vous avez répondu vrai à cet énoncé, que vous preniez connaissance de toutes les options qui s'offrent à vous. Elles vous sont présentées à la section 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise*.

4. Ça pourrait être une bonne idée de vendre mon entreprise à un ou des membres du personnel.

V	F
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Toutes nos félicitations si vous avez répondu vrai à cet énoncé! La vente à un ou des membres du personnel offre effectivement de nombreux avantages. En fait, toutes les options présentent des avantages et des inconvénients. Pour en savoir davantage, consultez la section 1.3 *Les options détaillées*.

5. Tous les membres de la famille qui le souhaitent peuvent s'intégrer à l'entreprise, sans égard à leur formation ou aux besoins de l'organisation.

V	F
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il y a péril en la demeure si vous avez répondu vrai à cet énoncé. L'entreprise familiale est un système complexe qui combine une entreprise, des propriétaires et une famille. Il est périlleux de préparer la relève s'il y a interférence entre ces systèmes. Un membre de la famille ne devrait, par exemple, être intégré à l'organisation que s'il possède les compétences nécessaires et seulement si l'entreprise a besoin de lui. Pour en apprendre plus sur les différents systèmes, consultez la section 2.1 *La direction d'entreprise dans la PME familiale*.

6. Ce n'est pas facile de préparer ma relève. L'entreprise a tellement besoin de moi. Il suffit que je m'absente quelques heures et plus rien ne fonctionne.

V

F

Plus une entreprise est dépendante de son dirigeant, moins les chances de succès du processus de planification de la relève sont élevées. Si vous avez répondu par l'affirmative à cet énoncé, votre organisation n'est peut-être pas prête à planifier votre relève. Consultez la section 2.2 *La professionnalisation de la PME*, pour recevoir quelques conseils à ce sujet.

7. Que personne ne me cherche le matin où je vais décider de confier la direction de l'entreprise à quelqu'un d'autre. Je vais prendre le chemin des vacances ou celui de la retraite.

V

F

Prenez garde de répondre vrai à ce septième énoncé. Le processus de transfert de la direction, surtout en contexte familial, est bien plus long que vous semblez le croire. Il comporte quatre phases et peut s'étirer sur des années. Consultez le chapitre 1 *Le processus du transfert de la direction* dans la section « A » pour en apprendre davantage.

8. C'est très difficile de choisir lequel de mes enfants deviendra mon successeur. Je les aime tous également.

V

F

Attention si vous avez répondu par l'affirmative à cet énoncé. Le choix du successeur doit reposer sur un ensemble de critères qui dépasse le simple cadre de l'amour familial. Vous pouvez consulter le chapitre 4 *Choisir le repreneur familial* dans la section « A » si vous souhaitez découvrir comment choisir votre successeur dans le contexte d'une entreprise familiale, mais donnez-vous également la peine de lire le chapitre 2 Identifier sa relève dans la section « A » du Guide du cédant no 2. Le successeur doit-il absolument faire partie de la famille? Évaluez toutes les options...

9. Je prévois tenir les membres de mon personnel au courant de mon projet de relève.

V

F

Bravo si vous avez répondu vrai à cet énoncé. L'arrivée du successeur peut avoir une incidence importante sur l'attitude du personnel ainsi que sur la rentabilité de l'entreprise. Pour en savoir plus à ce sujet, consultez le chapitre 8 *Préparer le personnel* dans la section « A » de ce guide ; ou dans le Guide du cédant no 2 au chapitre 6 de la section « A » ou 3 de la section « B », selon que le successeur est un membre de la famille ou non.

10. Mon entreprise est singulière. Elle a traversé des crises uniques et ma famille n'est pas comme les autres. À cause de cela, personne ne sera en mesure de m'aider à trouver une relève. Ce défi reposera uniquement sur mes épaules.

V

F

C'est vrai que votre entreprise est unique. C'est également vrai que votre famille est unique. Cependant, votre entreprise et votre famille présentent des points communs avec d'autres entreprises et d'autres familles. Certains spécialistes ont aidé à préparer des relèves et connaissent les principaux obstacles auxquels vous ferez face. Pourquoi ne pas profiter de leurs connaissances ? Pourquoi vous condamner à refaire les erreurs que d'autres ont faites par le passé ? Recherchez plutôt des aides pertinentes en consultant la section *Trouver du soutien* au chapitre 9 dans la section « A » de ce guide dans un cas de relève familiale ; ou dans le Guide du cédant no 2 au chapitre 7 dans un cas de relève non familiale ou au chapitre 4 de la section « B » dans le cas où il n'y a pas de relève. Ne restez pas seul.

11. Je n'ai pas à me préoccuper des incidences fiscales liées au transfert de la propriété de mon entreprise. Elle est riche et elle pourra facilement faire face aux exigences de Revenu Québec.

V

F

Ne courez pas de risques inutiles. Si vous avez répondu vrai à cet énoncé, référez-vous à la section « C » *Le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité.*

12. Mon patrimoine est gelé dans l'entreprise. Comme elle va très bien, ceux qui la prendront en mains n'auront aucun problème à me payer.

V

F

Ne sous-estimez pas les problèmes de financement ou de flux trésorier lors du transfert d'une propriété. Renseignez-vous. Vous pouvez d'ailleurs commencer en lisant la section « D » *Le transfert de la propriété au point de vue du financement.*

Et puis? Ce petit test vous a-t-il fait réfléchir? Nous vous suggérons vivement la lecture du présent guide.

Avant tout

Sachons que le transfert de la propriété et celui de la direction :

- Sont interdépendants ;
- Sont essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise familiale ;
- Ne débutent pas nécessairement en même temps et n'ont pas la même durée dans le temps.

Le transfert d'entreprise est une étape cruciale de la vie et de la survie de l'entreprise. C'est également une étape de la vie de l'entrepreneur. Pour lui, c'est probablement aussi le plus grand des défis, particulièrement sur le plan psychologique.

Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.

Comme le transfert correspond à une vaste délégation de pouvoirs et à un transfert majeur de droits, il est grandement préférable qu'il ne s'opère pas qu'intuitivement.

Pour toutes ces raisons, il vaut mieux le préparer tout en sachant qu'il doit se dérouler selon un processus, c'est-à-dire selon une suite ordonnée d'activités précises. Ce processus dure plusieurs années.

CONTEXTE DU PRÉAMBULE

- Le propriétaire-dirigeant de la PME doit un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que celle-ci continue. Le remplacement du cédant constitue une étape importante qui comporte des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.

CHAPITRE 1

L'IMPORTANCE DE LA RELÈVE

On s'imagine, à tort, qu'il sera facile de trouver un leader au moment où cela deviendra nécessaire.

La plupart des entrepreneurs passent la majorité de leur vie à développer leur entreprise et quelques heures seulement – quand ils le font – à préparer leur relève. C'est comme si le sujet n'était ni important ni pressant. Ils nourrissent la pensée magique, en croyant que cette question se réglera rapidement. Plusieurs chefs d'entreprise s'illusionnent en croyant que le transfert de la propriété de l'entreprise peut s'effectuer en moins d'un an. Mais ceux qui ont déjà choisi leur successeur savent que c'est un long processus qui peut s'échelonner sur plusieurs années.

Ce que la plupart des dirigeants ignorent, c'est que le temps joue contre eux. Le processus de relève prend du temps.

Il est même souvent arrivé que cette tendance à négliger la préparation de la relève se soit révélée tragique pour l'entreprise. Nous traitons des conséquences de cette négligence à la section 1.1 *Les conséquences du refus de préparer la relève.*

La disparition d'une entreprise constitue toujours une crise pour les personnes touchées. Les fournisseurs, les créanciers, les employés et les clients se retrouvent alors privés d'un partenaire important. Les héritiers, eux, peuvent se trouver plongés dans une tourmente qui sonnera la fin de l'organisation et de l'harmonie familiales.

Une entreprise qui ferme ses portes, c'est grave. Mais il y a pire. Le Québec est présentement menacé de voir disparaître des milliers d'entreprises au cours des 10 prochaines années¹.

Au Québec, la majorité des PME sont familiales. Or, des sources prédisent que bon nombre d'entre elles verront leurs propriétaires et leurs gestionnaires prendre leur retraite d'ici 10 ans. Toutefois, une toute petite minorité seulement prépare activement sa relève. Les autres s'imaginent qu'il sera facile de trouver un leader au moment opportun. C'est une erreur. Pour plusieurs raisons, le nombre de candidats prêts à relever le défi sera faible lorsqu'arrivera le moment de faire la transition.

- Les départs. Ces dernières années, les entreprises se sont mises à encourager les départs volontaires. Cela a non seulement réduit les dépenses, mais également le nombre de candidats potentiels au poste de patron si une crise survenait.
- L'impartition. Les entreprises ont également pris l'habitude, au cours des dernières années, de se concentrer sur leurs compétences maîtresses et de sous-traiter les autres activités. Cela réduit du même coup le nombre de candidats disponibles à l'interne quand vient le moment de trouver un leader.

¹ Le Transfert des entreprises à la relève, un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, juin 2014.

- La fin du contrat psychologique. Nous ne sommes plus à l'époque où les personnes entraînent dans une organisation pour y rester jusqu'à la retraite. Les personnes savent dorénavant que les entreprises ne se sentent plus liées et qu'une mise à pied est toujours possible. Leur loyauté envers leur employeur s'en trouve réduite. Les candidats ayant du potentiel sont plus susceptibles, aujourd'hui, de changer d'employeur si on ne leur fait pas sentir qu'ils pourraient être pressentis pour des défis plus importants.
- Le faible taux de natalité. Cette tendance, jumelée au vieillissement de la population, a pour conséquence que plus nombreuses sont les personnes qui quitteront le marché du travail que celles qui y entreront. Cela entraînera une concurrence énorme pour obtenir les services des candidats les plus prometteurs.

Il n'y aura probablement pas de candidats disponibles immédiatement si votre organisation a soudainement besoin d'un nouveau dirigeant. Si vous souhaitez que votre entreprise vous survive, vous devez accepter de vous préparer.

Le présent guide fait la synthèse du transfert d'entreprise en contexte de PME et vous indique des pistes pour y réfléchir, le prévoir et le préparer.

1.1 Les conséquences du refus de préparer la relève

Imaginez comme il serait parfois aisé pour les vendeurs d'assurance-vie de conclure des ventes avec les héritiers d'un client après la mort de ce dernier. Ce serait facile parce que, souvent, ce n'est qu'après le décès que les héritiers se rendent compte que la « petite fortune » que le défunt pensait léguer est, dans les faits, une énorme dette fiscale et une série de questions non résolues susceptibles de provoquer des conflits dans la famille.

Les risques de la non-préparation de la relève sont multiples !

Quelles sont les principales conséquences du refus de préparer la relève dans une entreprise familiale ?

1. Les conflits familiaux

Il arrive qu'un fondateur qui a plusieurs enfants laisse entendre à chacun qu'il dirigera un jour l'entreprise et qu'il ne choisisse jamais son successeur en se disant qu'ils s'entendront entre eux après son départ. Mais c'est une erreur, pour au moins trois raisons :

- Les enfants n'ont pas été préparés. Ils n'ont souvent effectué que des tâches d'exécutants, au mieux d'adjoints. Aucun n'est prêt à assumer de nouvelles fonctions comportant la prise de décisions ;
- Alors qu'ils devraient travailler à relancer l'organisation, les enfants perdent parfois leur temps dans des jeux de coulisse destinés à augmenter leurs chances d'accéder à la direction. Favoriser l'apparition de clans dans l'organisation fait perdre l'unité d'action nécessaire à la saine gestion ;
- Pendant ce temps, les autres possibilités (comme le recours à un gestionnaire professionnel, par exemple) sont négligées même si elles peuvent constituer une meilleure option.

2. Le surendettement de l'organisation

Si la somme des impôts à payer au moment du décès d'un actionnaire a été sous-évaluée, les héritiers risquent de devoir emprunter de fortes sommes pour faire face à ces obligations. Dans certains cas, ces emprunts vont grever la capacité concurrentielle de l'organisation et la rendre financièrement bien moins solide.

3. La perte des employés clés

Les conflits et l'incertitude ne sont pas de nature à aider à conserver les meilleurs employés. Comme ceux-ci ont souvent une bonne valeur sur le marché et qu'ils préfèrent se concentrer sur le travail et non subir les effets négatifs des jeux de coulisse, il leur arrive fréquemment de préférer quitter l'organisation plutôt que de devoir choisir un clan.

4. La perte du savoir-faire

Renoncer à préparer votre relève expose l'entreprise au risque de perdre le savoir-faire qui s'est construit avec des efforts et du temps. En effet, votre PME a vécu et s'est développée parce que vous avez réussi à produire et à élaborer des produits, méthodes, procédés et autres de façon différente et exclusive. Changer de main sans préparation risque de faire perdre un ensemble de connaissances accumulées au fil du temps.

5. Un mauvais choix de successeur

Si l'entreprise se trouve subitement confrontée à une crise interne due au départ soudain du leader, on choisira souvent son successeur en fonction de sa capacité à régler cette crise, alors qu'il aurait dû être choisi pour sa capacité à relever les prochains défis auxquels l'organisation devra faire face.

6. Un choc culturel

Le successeur, s'il est choisi à toute vitesse à l'extérieur de l'organisation, se retrouvera à la tête d'une organisation dont il ignore la culture et la petite histoire. Alors qu'il aurait dû rassembler les personnes, il court le risque de les heurter ou de les diviser.

7. La perte du soutien des partenaires

L'arrivée soudaine d'un nouveau leader peut semer le doute chez les partenaires de l'organisation. Les financiers ne le connaissent pas et, dans leur esprit, le risque lié aux prêts vient de prendre de l'ampleur. Les fournisseurs, s'ils ont des doutes sur les compétences du nouveau leader en question, pourraient se tourner vers les concurrents de l'entreprise. Les employés, s'ils étaient profondément attachés au leader précédent, peuvent se détacher émotivement de leur travail. Les clients eux-mêmes, s'ils achetaient à cause d'un lien privilégié avec le patron en place, risquent de changer de fournisseur après son départ.

8. La création d'une prison virtuelle

Il s'agit d'une conséquence dont nous serons de plus en plus souvent témoins au cours des prochaines années. Imaginez un propriétaire de PME

dont le patrimoine est investi dans l'entreprise et qui apprend soudainement qu'il est malade et qu'il doit se reposer. Si personne ne peut le remplacer à la direction et qu'il n'arrive pas à vendre son organisation, il se trouve obligé de continuer à se présenter au travail chaque jour. Son organisation devient ainsi une prison.

9. La perte d'occasions d'affaires

Des occasions d'affaires peuvent surgir chaque jour, mais votre capacité à les saisir peut être limitée par le manque de préparation de vos troupes. Imaginez qu'une famille propriétaire d'une entreprise, qui a été votre concurrente jusque-là et qui connaît des difficultés financières, vous offre de l'acheter. Cela vous permettrait d'améliorer votre position concurrentielle et vos marges bénéficiaires. Le problème, c'est que vous ne serez pas en mesure de saisir cette occasion si personne ne peut endosser vos responsabilités actuelles et que vous ne suffisez déjà pas à la tâche. Vous voilà forcé de refuser cette proposition même si votre refus suppose que l'entreprise sera vendue à un autre groupe. Parce que vous n'avez pas préparé de relève, vous risquez maintenant de subir les conséquences de l'arrivée d'un autre concurrent, bien préparé, dans votre marché.

10. La fin de l'exploitation

Dans certains cas, l'incapacité soudaine du dirigeant à assumer ses fonctions peut rapidement entraîner la fermeture de l'entreprise. Par exemple, s'il est la seule personne ayant le droit de signer les chèques et qu'il décède ou se retrouve incapable de le faire, les risques de problèmes financiers deviennent très préoccupants. Et, comme vous le savez, une telle situation peut se produire n'importe quand, quel que soit l'âge du dirigeant.

Votre entreprise survivrait-elle à une crise du genre ? Il est probable que non. Il importe de prendre le temps de vous interroger sur les options qui s'offrent à vous.

Les options existent, mais pour choisir, il faut d'abord s'en informer ! Les options présentées sommairement à la section 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise*, sont détaillées à la section 1.3 *Les options détaillées*.

1.2 Les options de continuité de l'entreprise

Un vieux dicton veut que pour celui qui possède un marteau, tous les problèmes ressemblent à des clous. C'est ce qu'on appelle la Loi du marteau. Autrement dit, les personnes qui ont un problème à régler se tournent généralement vers la solution avec laquelle ils se sentent le plus à l'aise.

Par exemple, si vous êtes une personne enthousiaste et extravertie, vous aurez tendance à présenter vos projets de façon tout aussi enthousiaste et à les entreprendre avec impatience. Mais si vos interlocuteurs sont introvertis, ils auront besoin d'être prévenus de votre venue pour qu'ils vous accordent toute leur attention. Ils auront par après besoin d'un délai pour y réfléchir et d'un autre délai pour y donner leur adhésion. Mais si, au lieu de leur accorder ces moments de réflexion, vous revenez tout aussi enthousiaste pour exiger leur adhésion séance tenante, vous aurez peut-être une réponse polie, mais les efforts qu'ils consentiront seront limités.

Le même phénomène se présente souvent chez les entrepreneurs qui acceptent d'entrevoir la possibilité de préparer leur relève : une option leur vient à l'idée et ils se concentrent sur celle-ci sans se demander si d'autres choix peuvent être tout aussi intéressants, voire davantage.

Prenons quelques instants pour dresser la liste de toutes les options qui s'offrent à vous.

1. La relève familiale

Il s'agit ici de la relève entièrement effectuée par la famille : l'entreprise continue d'appartenir à la famille (propriété de l'entreprise) et d'être dirigée par un membre de la famille (gestion ou direction de l'entreprise²). C'est l'option dont rêvent nombre d'entrepreneurs, qui imaginent une retraite agréable à la tête d'une dynastie. Elle peut être très viable si préparée à long terme.

2 Nous utiliserons à l'avenir l'expression « direction de l'entreprise ».

2. La propriété demeure familiale ; la gestion est confiée à un professionnel.
Il s'agit ici de la relève familiale partielle : l'entreprise continue d'appartenir à la famille, mais elle est dirigée par un gestionnaire professionnel. C'est une option qui est souvent négligée parce que plusieurs ne font pas la distinction entre la propriété de l'entreprise et la direction de l'entreprise. Si aucun membre de la famille n'est disponible (manque d'intérêt, de compétence ou encore s'il lui faut un délai de préparation), cette avenue peut s'avérer des plus pertinentes.

 3. Transfert au personnel
Pourquoi ne pas vendre votre entreprise à des membres du personnel ? L'entreprise se trouverait ainsi entre les mains de personnes qui ont son succès à cœur et dont ils connaissent bien les rouages. Il existe une autre possibilité sous-jacente à cette option : l'entreprise passe aux mains des membres du personnel groupés en coopérative.

 4. Transfert de l'entreprise à l'externe
L'entreprise est vendue à un ou plusieurs tiers (nouveaux propriétaires non membres de la famille) qui en seront propriétaires et qui en assumeront également la direction. C'est une solution qui permet au propriétaire actuel d'encaisser la valeur de son entreprise. Cette avenue peut s'avérer nécessaire si son patrimoine est immobilisé dans celle-ci.
- Remarquez que la vente n'exclut pas le processus de la planification de la relève. Pour que l'entreprise continue de performer après la vente, une période de cohabitation entre l'ancienne et la nouvelle équipe de gestion est nécessaire.
5. La fusion avec une autre entreprise
Ce mariage peut offrir l'occasion de mettre la main sur une équipe de direction compétente, qui assumera la direction de la nouvelle organisation. La propriété est alors partagée entre la famille et les autres propriétaires.

Aucune option ne vous dispense de la nécessité de préparer un plan de relève.

Il est peut-être possible de vendre une entreprise et de disparaître en s'en lavant les mains, mais c'est généralement une mauvaise idée parce que le risque, aux yeux de l'acquéreur, est alors plus grand, ce qui réduit la valeur de l'entreprise. Un bon plan de relève, accompagné d'un assainissement du bilan financier, vous permet d'obtenir la valeur maximale en cas de vente.

Toutes ces options sont détaillées à la section 1.3 *Les options détaillées* et traitées dans ces deux guides.

À titre d'information, mentionnons en dernier lieu :

1. Une option particulière qui assure la continuité de l'entreprise sans mettre en jeu le processus du transfert : l'achat d'un concurrent.

Cette option permet d'atteindre plusieurs objectifs stratégiques en même temps. Si le concurrent que vous pourriez acheter a la chance de compter sur une équipe de gestion compétente et s'il connaît bien votre secteur d'activité, l'achat de cette entreprise concurrente vous permet de mettre la main sur de précieuses ressources. Il est même possible que le dirigeant de cette entreprise soit capable, à court terme, de s'occuper lui-même de l'exploitation de votre entreprise. De plus, parce que l'achat d'un concurrent vous permet d'augmenter votre part de marché, cette option peut amener une amélioration des marges bénéficiaires étant donné qu'elle réduit la concurrence sur le marché et qu'elle améliore votre pouvoir d'achat auprès des fournisseurs.

2. Une issue de non-continuité : la liquidation.

Il faut être conscient que l'entreprise ne peut être maintenue dans tous les cas. Il arrive, en effet, que la liquidation (vente des actifs) de l'entreprise constitue un meilleur choix que la poursuite de son exploitation. Par

exemple, un petit commerce de détail peut être établi depuis des générations et ne produire qu'un profit annuel minimal, mais se trouver sur un terrain qui a pris énormément de valeur.

1.3 Les options détaillées

Lorsque le propriétaire-dirigeant d'une entreprise (cédant) songe à assurer la continuité de son entreprise, à ce qu'il adviendra de celle-ci après lui, il lui est hautement recommandé d'envisager toutes les possibilités bien avant d'entreprendre le transfert, qui pourra d'ailleurs s'étendre sur plusieurs années. Voici ces possibilités :

- A. La relève est familiale ;
- B. La relève est partiellement familiale ;
- C. La relève est non familiale ;
- D. Il n'y a pas de relève.

Option « A » : la relève est familiale

L'entreprise désire continuer ses activités comme entreprise familiale à la fois sur les plans de la propriété et de la gestion. La famille désire en demeurer propriétaire et la diriger.

La continuité de l'entreprise est assurée par un ou des membres de la famille, le plus souvent : fils, fille, neveu, nièce, gendre ou belle-fille.

Cette solution est avantageuse pour la raison suivante :

- Le membre de la famille connaît bien l'entreprise pour en avoir entendu parler et, bien souvent, y avoir travaillé.

Et cette option :

- Permet de perpétuer les principales valeurs véhiculées dans l'entreprise ;
- Permet de conserver le haut degré d'engagement des employés clés,

notamment dans le cas où les membres de la famille sont bien intégrés et bien préparés pour prendre la relève ;

- Permet au cédant de conserver un lien avec son entreprise, même après en avoir confié officiellement les rôles à la nouvelle direction.

Tous les éléments de la relève familiale sont traités dans le Guide du cédant no1.

Option « B » : la relève est partiellement familiale

L'entreprise demeure la propriété, entière ou majoritaire, de la famille, mais sa direction est confiée à une personne indépendante de la famille.

Le principal avantage de cette option est le suivant :

- Le gestionnaire professionnel peut connaître le cédant et les membres de la famille pour avoir travaillé dans l'entreprise. (Cependant il peut tout aussi bien ne connaître ni l'entreprise ni la famille.)

Cette forme de relève réussira si le gestionnaire a les compétences requises et un réel intérêt pour la réussite de l'entreprise.

Dans ce cas, la famille doit agir :

- Au conseil d'administration (c.a.), et seulement au c.a., pour régler les affaires qui sont du ressort de ce dernier, afin d'éviter de court-circuiter le nouveau directeur général ;
- Au conseil de famille pour surveiller les intérêts de la famille.

La relève partiellement familiale est traitée dans le Guide du cédant no 2.

Option « C » : la relève n'est pas familiale

L'entreprise est vendue à de nouveaux propriétaires qui en assumeront aussi la direction. Ces nouveaux propriétaires sont déjà en relation avec l'entreprise.

Dans ce cas, on parle de « vente interne ».

La famille est absente de la nouvelle entreprise. Si elle est présente, ses membres y travaillent sans exercer d'influence prédominante, en ce qui a trait à la propriété ou à la direction de l'entreprise.

Vente à un ou des membres du personnel

L'avantage est le suivant :

- Le membre du personnel connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé.

Cette éventualité :

- Envoie au personnel un message d'encouragement et d'ouverture ;
- Permet de garder l'expertise de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise ;
- Fait que la nouvelle direction a une bonne connaissance des produits ou des services et sait comment corriger le tir, le cas échéant ;
- Favorise le maintien de l'esprit entrepreneurial au sein de l'entreprise ;
- Diminue le risque, donc les coûts de la transaction.

Il convient de mentionner certains inconvénients :

- Le processus de négociation peut s'avérer plus long, vu qu'il s'agit d'une négociation employé-employeur ;
- Ce choix ne convient pas à tous les secteurs d'activité.

Formation d'une coopérative

Il existe une autre possibilité dans le cas de vente interne : la relève assumée par des membres du personnel groupés en coopérative.

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise

conformément aux règles d'action coopérative. En voici les principaux avantages et inconvénients³.

Selon le principe de coopération, les membres ont tous un pouvoir de décision équivalent : à chacun d'eux correspond un vote. Les membres peuvent recevoir des ristournes ou partager les avantages de la coopérative selon leur utilisation des services offerts⁴.

Découvrez notre programme de soutien à la reprise collective :
www.ctequbec.com/programmes/reprise-collective/

Du côté de l'entreprise, les avantages sont :

- La survie et le faible endettement de l'entreprise : les successeurs naturels (enfants) n'ont pas à s'endetter pour assurer la relève ;
- La conservation des emplois, la participation aux profits, l'enracinement du sentiment d'appartenance (motivation) et le droit de regard sur les décisions.

Et les inconvénients sont :

- La possibilité que cette formule ne soit pas utilisable dans tous les secteurs d'activités ;
- La lourdeur du processus décisionnel ;
- Le risque accru de conflits dû au fait que les dirigeants sont eux-mêmes employés.

Vente à un ou des actionnaires minoritaires

L'avantage est :

- L'actionnaire minoritaire ou les actionnaires minoritaires :
- Connaissent le cédant et l'entreprise pour y avoir été engagés financièrement et aussi parfois pour y avoir travaillé.

3 Loi sur les coopératives (L.R.Q, c. C-67.2), article 3.

4 Définition du ministère de l'Économie et de l'Innovation.

Et cette éventualité :

- Permet de conserver l'expertise de l'entreprise en matière de gestion tout en protégeant ses méthodes et ses procédés

Vente à un ou des partenaires d'affaires

Les avantages sont les suivants :

- Ce ou ces partenaires connaissent le cédant et l'entreprise pour y avoir été engagés financièrement;
- Ils connaissent le cédant et l'entreprise pour avoir collaboré en tant que partenaires d'affaires.

Ces éventualités seront couronnées de succès si le nouveau dirigeant a les compétences requises et un réel intérêt pour la réussite de l'entreprise. Tous les éléments de la relève externe à la famille sont traités dans le Guide du cédant no 2.

Option « D » : il n'y a personne pour permettre à l'entreprise de continuer ses activités

L'entreprise est vendue à de nouveaux propriétaires qui en assumeront aussi la direction. Ces nouveaux propriétaires ne sont pas en relation avec l'entreprise.

Dans le cas où la relève ne peut être assurée ni par la famille ni par une personne à qui l'entreprise est familière, le cédant peut envisager de vendre son entreprise.

Dans ce cas, on parle de « vente externe ». Les possibilités sont :

- La vente à un concurrent ;
- La vente à un tiers ;
- La fusion avec une autre entreprise.

L'avantage est la récupération par le cédant d'un capital intéressant.

Et les inconvénients sont :

- La perte d'emplois ou la fermeture éventuelle;
- Une coupure rapide pour le cédant et les membres de la famille.

Tous les éléments de la relève externe à l'entreprise sont traités dans le Guide du cédant no 2.

Conseils pratiques

Lorsqu'il songe à vendre son entreprise, le cédant doit comprendre qu'il y a des moments plus propices pour aller de l'avant :

- L'entreprise est en bonne santé financière;
- Le secteur d'activité de l'entreprise est prometteur.

Voici, en dernier lieu, d'autres éléments bénéfiques pour le cédant :

- Un prix de vente minimal est déterminé;
- De bons experts-conseils l'entourent et l'aident adroitement pour qu'il puisse convaincre les repreneurs potentiels d'acheter, grâce à sa transparence et sa spontanéité;
- La cession est envisagée avec sérénité.

Les pires transactions se font dans l'urgence.

La décision du transfert est du ressort de la famille et du cédant. Nous ne privilégions aucune de ces possibilités en particulier.

CHAPITRE 2

VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE ?

À quel moment faut-il commencer à penser à la relève ? À quel moment devient-elle un enjeu ? Réponse : dès que l'entreprise devient viable et qu'un réseau de partenaires (financiers, fournisseurs, clients, employés, etc.) commence à dépendre d'elle. Mais même à ce moment, il est possible qu'un plan de relève soit voué à l'échec. Il existe en fait des préalables d'organisation à la planification de la relève. Deux d'entre eux, la direction et la professionnalisation, sont traités dans ce chapitre : La direction d'entreprise dans la PME familiale, section 2.1, et La professionnalisation de la PME, section 2.2.

—

À titre d'information, mentionnons qu'il existe des organisations qui n'ont qu'une vie. En voici deux exemples.

- Il s'agit davantage d'un passe-temps que d'une entreprise. Une entreprise qui ne génère qu'un revenu marginal et que vous gérez à temps perdu (side line) disparaîtra probablement avec vous. S'agit-il d'un passe-temps ou d'une entreprise ? Souhaitez-vous qu'elle vous survive ? Serait-ce un drame si vous cessiez les opérations dès aujourd'hui ? Répondez à ces questions et ne faites pas de fausses promesses à des membres de votre famille, du genre « Ce sera un jour à toi, ma fille », si vous savez très bien que cette aventure ne vous survivra pas.
- L'entreprise cesse d'exister si vous n'êtes pas là. Si vous avez, par exemple, un atelier d'artiste et que votre succès est dû à votre renommée en tant que peintre, votre départ de l'organisation risque de signifier la fin de l'entreprise. Elle ne vaut pas plus que sa valeur de liquidation. Il en va de même si vous êtes le « produit » vendu par votre organisation. Par exemple, un humoriste, même s'il a fondé une compagnie pour encadrer

son travail, pourra difficilement vendre celle-ci s'il abandonne le métier. Dans des cas semblables, la relève est sans objet.

2.1 La direction d'entreprise dans la PME familiale

La PME familiale est souvent le lieu d'ingérences qui en perturbent le fonctionnement. La présente section expose les systèmes qui la constituent et conclut que les rôles attribués à chacun des trois systèmes doivent être clairement définis et rigoureusement appliqués avant d'entreprendre le transfert de l'entreprise.

L'entreprise familiale constitue un système bien plus complexe qu'il ne semble à première vue. En fait, il s'agit de trois systèmes fortement interreliés.

- Il y a tout d'abord une entreprise : un rêve devenu réalité. Un beau matin, une personne a eu une idée. Elle a découvert que des clients étaient mal servis par les entreprises existantes et qu'il y avait moyen de présenter un service ou un produit offrant un meilleur rapport qualité-prix à une clientèle visée. Ou encore elle possède une expertise dans un produit ou un service et décide de la rentabiliser. Cette personne, munie de son idée originale et de ses qualités entrepreneuriales, s'est alors lancée dans l'aventure. Tout comme un être vivant, une entreprise traverse plusieurs étapes de vie : le lancement, le développement, la consolidation, le plafonnement et le déclin. Remarquez que ces étapes ne sont pas linéaires et que l'équipe de direction a justement comme raison d'être d'éviter le déclin. L'entreprise comme organisation qui exploite une production de biens ou de services à caractère commercial constitue le premier système.
- Viennent ensuite les propriétaires. Une entreprise appartient à des personnes. Ces personnes influencent son développement. En particulier, les propriétaires énoncent les grandes orientations de l'entreprise et fixent le rendement sur le capital investi. Au début de l'entreprise, la propriété est souvent réduite à une personne ou à un couple mais, avec le temps, elle

s'étend à d'autres membres de la famille ou à des investisseurs qui ne font pas partie de la famille. La propriété de l'entreprise constitue le deuxième système.

- Finalement, ce qui distingue l'entreprise familiale des autres entreprises, c'est justement la famille. Celle-ci constitue le troisième système. Les situations vécues dans ce troisième système seront différentes selon que les enfants sont jeunes ou d'âge adulte.

Les trois systèmes sont des entités distinctes, qui fonctionnent de façon autonome, mais... ils peuvent interférer entre eux.

Dans la réalité de la PME familiale, en effet, il arrive souvent que ces systèmes s'opposent. Ces interférences causent de la désorganisation qui nuit au fonctionnement de l'entreprise et à son développement.

Il y a quatre ordres d'interférences (ou d'ingérences). Nous les décrivons plus bas en les illustrant au moyen d'exemples.

—

Pour éviter les interférences indues, il faut que chacun soit conscient des devoirs et responsabilités attachés à son rôle. De quelle manière? En se fondant sur la raison de chacun des systèmes:

- L'entreprise, par l'intermédiaire de son directeur général et de son personnel, réalise sa mission de produire et de vendre rentablement un bien ou un service;
- La propriété décide, par la voie de son conseil d'administration⁵, des grandes orientations de l'entreprise, telles que la mission, les valeurs et la rentabilité;
- La famille, par la voie de son conseil de famille, voit au soutien et au respect des intérêts de ses membres et veille au patrimoine familial.

5 En contexte de petite entreprise, le c.a. est souvent réduit à son unique actionnaire. Il arrive que, même plus tard, il ne soit pas constitué. Cela ne veut pas dire que les rôles ne sont pas exercés. Simplement, ils ne sont généralement pas distingués les uns des autres.

Par exemple, quand il travaille dans l'entreprise, le propriétaire ou copropriétaire doit oublier qu'il est propriétaire et se comporter en employé. Un membre de la famille qui travaille dans l'entreprise doit lui aussi se comporter comme tout autre employé. Et un membre du conseil d'administration ou du conseil de famille n'a pas à s'ingérer dans la gestion de l'entreprise, par exemple en intervenant à propos de la supervision que le personnel reçoit.

En s'interrogeant sur la nature de l'activité en cause, on peut parvenir à déterminer le système auquel on veut apporter sa contribution et à déterminer le rôle spécifique qu'on pourra y exercer... ou non!

C'est à ces seules conditions que les systèmes organisés feront fonctionner efficacement l'entreprise et assureront son développement.

Et nous en arrivons à la considération de la relève proprement dite : nulle entreprise familiale n'est prête à préparer un plan de relève tant que les personnes intéressées ne sont pas préalablement conscientes du ou des rôles qu'elles doivent jouer. Tant que les rôles ne sont pas respectés, il y a un risque qu'un système s'ingère dans les activités d'un autre.

Il faut définir clairement et appliquer rigoureusement les rôles attribués à chacun des trois systèmes avant d'entreprendre la préparation de la relève.

Notons immédiatement qu'il faut, de nos jours, posséder une formation de base en gestion et avoir acquis des habiletés à gérer les conflits pour préparer une relève.

Voici maintenant la description des interférences évoquées plus haut.

1) Ingérence de la famille dans l'entreprise

Il y a ingérence de la famille dans l'entreprise quand l'entreprise est gérée comme une famille. Pourtant, ces deux systèmes sont bien différents.

- Au chapitre du recrutement du personnel, le membre de la famille est privilégié en venant au monde : il pourra travailler automatiquement pour l'entreprise et cette possibilité lui est offerte pour la vie. Dans une entreprise non familiale, il y a inclusion d'un nouveau membre s'il y a un besoin et si la personne est compétente. La nécessité de ce nouveau membre se termine dès que disparaît le besoin. Dans une entreprise familiale subissant cette ingérence, on accueille tous les membres de la famille sans égard aux besoins de l'organisation ni aux compétences des membres de la famille.
- Au chapitre des priorités, chacun des membres de la famille a droit à ses objectifs à long terme dans la mesure où il ne brime pas les autres membres de la famille. Dans une entreprise non familiale, il existe un objectif à long terme et tous doivent investir des efforts pour le réaliser. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, les membres de la famille s'attendent à ce que l'entreprise soutienne leurs besoins personnels.
- Au chapitre de l'évaluation des performances, dans une famille, les objectifs sont personnels et officieux, les personnes ayant été acceptées sans égard à leur performance. Dans une entreprise non familiale, les personnes sont responsables d'atteindre les objectifs qui leur sont confiés. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, comme les membres de la famille n'ont pas d'objectifs spécifiques, leur rendement ne peut pas être évalué.
- Au chapitre des récompenses, dans une famille, on utilise l'amour, le soutien et les encouragements. Dans une entreprise non familiale, les récompenses se traduisent davantage en salaire, en promotion et en autonomie. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, il y a des récompenses automatiques sans égard aux performances, pour que les enfants se sentent aimés et soutenus.

Un indice permet de deviner la présence d'une telle ingérence : on agit comme si l'entreprise était là uniquement pour satisfaire les besoins des membres de la famille. Si une ingérence de ce genre est présente dans votre entreprise familiale, le plan de relève risque fort d'être saboté, quoi que vous fassiez pour le mettre en œuvre.

II) Ingérence de l'entreprise dans la famille

Il y a ingérence de l'entreprise dans la famille quand on agit comme si la famille n'était là que pour satisfaire les besoins de l'entreprise sans égard aux besoins des membres de la famille. Voici un exemple fréquent : les enfants sont embauchés par l'entreprise à des salaires très inférieurs à ceux du marché. On leur explique ces conditions en leur disant que l'entreprise leur reviendra un jour et que leur maigre pitance fait office d'investissement.

Il y a également ingérence de l'entreprise dans la famille quand on oblige des membres de la famille, qui auraient préféré faire autre chose, à se joindre à l'entreprise parce qu'« on a besoin d'eux ».

III) Ingérence des propriétaires dans l'entreprise

Il arrive également que les actionnaires d'une entreprise, à cause d'une vision à court terme, prennent des décisions qui provoqueront à moyen terme la disparition de l'entreprise. Par exemple, l'assemblée des actionnaires refuse un investissement technologique pourtant nécessaire à la compétitivité de l'entreprise afin d'éviter une baisse des dividendes.

IV) Ingérence du côté du cédant lui-même

Au centre du fonctionnement de l'entreprise se trouve le cédant ! Vérité de La Palice, direz-vous ? Tout à fait. Mais nous le soulignons tout de même pour mettre en évidence le fait que le cédant travaille généralement à peu près dans toutes les zones.

Cela veut dire :

- Planifier les activités, prévoir les moyens, coordonner et suivre les innombrables activités en plus de diriger les gens ;
- S'occuper des ventes et de la production en même temps que surveiller les finances ;
- Régler les relations professionnelles et voir à la synchronisation de tous ces domaines d'activités ;
- Déterminer les lignes directrices de l'entreprise et les objectifs stratégiques qui en découlent et régler les détails quotidiens.

Tout cela, en veillant aux intérêts de la famille...

C'est la réalité de la petite entreprise : le cédant doit voir à tout ! Mais ce « mode de gestion », à la longue, engendrera chez le cédant des habitudes qui pourront lui nuire.

Par exemple, il arrive un moment où le cédant se cherche des adjoints à qui confier le trop-plein de ses activités devenues trop nombreuses.

Mais la délégation est difficile, comme il est habitué d'agir seul... Il aura de la difficulté à déléguer des activités à ses nouveaux adjoints, parce qu'il est habitué de ne faire confiance qu'à lui-même. Il aura alors tendance à « repasser le râteau », c'est-à-dire à reprendre l'ouvrage commandé par ses adjoints, court-circuitant leur supervision, ce qui contribuera à effacer leur rôle et les incitera à regarder ailleurs.

2.2 La professionnalisation de la PME

Votre entreprise peut-elle fonctionner en l'absence de son dirigeant ?

Par professionnalisation de l'organisation, nous entendons le développement d'outils (par exemple, mission, objectifs et procédés consignés par écrit) permettant à l'entreprise de continuer à fonctionner même si son dirigeant doit s'absenter quelque temps. Plus une organisation est professionnalisée, moins elle est dépendante de son dirigeant au quotidien, et plus le processus de planification de la relève a de chances de succès.

Il existe des PME qui dépendent tellement de leur leader qu'elles ne peuvent plus fonctionner dès que celui-ci s'absente. Dans ces organisations, la poigne du dirigeant est telle que cette dépendance rend très difficile l'élaboration d'un bon plan de relève.

Votre entreprise peut-elle se passer de vous une journée? Une semaine? Un mois? Quelqu'un pourrait-il au moins ouvrir les portes si vous étiez victime d'un accident un beau matin? Quelqu'un pourrait-il signer les chèques de paie si vous subissiez un AVC cet après-midi? Pouvez-vous prendre une semaine de congé sans la passer à vous inquiéter à propos de l'entreprise?

Voici quelques énoncés qui décrivent une organisation professionnalisée.

1. Elle est davantage préoccupée par le profit que par les ventes. Si une activité n'est pas rentable, on y met un terme.
2. Elle fonctionne avec des budgets et des prévisions financières.
3. Elle peut remplacer un employé clé qui quitte son emploi parce qu'elle forme constamment son personnel afin de réduire ce genre de risque.
4. Elle est dirigée par une équipe de gestionnaires compétents plutôt que par une personne qui se prend pour un héros.
5. Elle se fait un devoir de définir les rôles et fonctions.

Dans une organisation professionnalisée, on trouve des instances qui peuvent faire contrepoids au désir du leader de rester en place et qui peuvent même, à la limite, lui montrer la porte. Cela permet de parer aux hésitations de dernière minute ou à la peur de passer le relais. Car ces deux émotions transforment à l'occasion le leader en un monarque qui s'accroche au pouvoir. Et quand un tel monarque finit-il par quitter le trône? Vous connaissez la réponse : quand il meurt ou à la suite d'un coup d'État. Or, la majorité des entreprises ne peuvent se permettre un départ sans préparation ou dans le cadre d'une lutte judiciaire. Autant professionnaliser votre organisation.

SECTION A

LE TRANSFERT DE LA DIRECTION QUAND LA RELÈVE EST FAMILIALE



CONTEXTE DE LA SECTION A

- Le cédant de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que l'entreprise poursuive ses activités. Le remplacement du cédant comporte deux dimensions : le transfert de propriété et le transfert de direction. Cette étape importante présente des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert. La présente collection en expose les enjeux et vous prépare à vous engager dans des actions pertinentes.
- La section « A » traite du transfert de la direction chez la PME quand la relève est familiale: la famille désire demeurer propriétaire de la PME et la diriger.
- Nous utilisons le terme « repreneur familial » pour désigner la personne qui remplacera le dirigeant actuel, soit le cédant, qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise.

CHAPITRE 1

LE PROCESSUS DU TRANSFERT DE LA DIRECTION

La relève familiale porte sur un héritage (la propriété de l'entreprise), pour des descendants (la famille), et sur le fonctionnement de l'entreprise elle-même (sa direction, sa gestion).

Bref, trois éléments sont en cause : la propriété, la direction et la famille. (La relève de l'entreprise qui n'est pas familiale ne comporte que deux éléments : la propriété et la direction.)

On traite de ce type de relève dans le [Guide du cédant no 2](#). Les sections « A » et « B » portent sur le transfert le plus crucial, soit celui de la direction, tandis que les sections « C » et « D » concernent le transfert de la propriété.

Sachons au départ que le transfert de la propriété et celui de la direction :

- Sont interdépendants ;
- Sont essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise familiale ;
- Ne débutent pas nécessairement en même temps et n'ont pas la même durée dans le temps.

Par exemple, le transfert de la direction peut très bien débuter lorsque le cédant commence à intéresser ses enfants à l'entreprise et se terminer lorsqu'il se retire. Le transfert de la propriété débute quand il commence à y réfléchir et s'achève quand il signe un document juridique.

La relève est une étape cruciale de la vie et la survie de l'entreprise : elle est une vaste délégation de pouvoirs et une de transmission majeure de droits. Et de nos jours, il est grandement préférable que ces changements majeurs dans la vie de l'entreprise ne s'opèrent pas qu'intuitivement, mais se déroulent

selon un processus, c'est-à-dire dans une suite ordonnée d'activités précises.

Le processus du transfert de la direction

Le processus débute bien avant l'arrivée du repreneur familial dans l'entreprise familiale et se termine lors du retrait définitif, à ce titre, du cédant. En voici les phases :

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Initiation	Introduction	« Règne mixte »	Désengagement

Voyons brièvement en quoi consiste chacune des phases du processus.

Les phases du processus

Phase 1 – L'initiation

L'éventuel repreneur familial se familiarise avec l'entreprise pendant que le cédant dirige encore pleinement l'entreprise.

Durant l'initiation, le cédant, souvent seul, a pour principale préoccupation le fonctionnement courant et complet de l'entreprise.

Il arrive la plupart du temps que le parent amène ses enfants, encore très jeunes, avec lui sur les lieux de son travail ou qu'il discute de l'entreprise lors du souper familial. Durant cette phase, il arrivera que l'éventuel repreneur familial démontre de l'intérêt pour l'entreprise de son parent tout autant que ce dernier choisira celui qui prendra sa relève.

Même si l'éventuel repreneur familial n'a pas de place apparente dans l'entreprise, c'est durant cette période qu'il y est initié et qu'il acquiert une perception positive du cédant. Il est à noter qu'il peut y avoir adéquation parfaite comme il peut ne pas y avoir d'adéquation. Si les éventuels repreneurs au sein de la famille sont nombreux, cette situation amènera d'autres sujets de discussion

entre le cédant et les repreneurs, et entre les repreneurs eux-mêmes.

Phase 2 – L'introduction

L'éventuel repreneur familial obtient un emploi dans l'entreprise.

L'introduction débute au moment où le cédant admet l'éventuel repreneur familial dans l'entreprise.

Dans la majorité des cas, l'éventuel repreneur familial y occupe d'abord un poste à temps partiel ou saisonnier, ce qui lui permet de se familiariser avec l'entreprise. Quel que soit son statut, il est en période d'apprentissage et il acquiert des connaissances techniques.

Dans certains cas, il peut arriver qu'il se dote de compétences en gestion. En effet, par l'observation, il a accès à du savoir-faire et à des façons d'assumer des responsabilités et d'exercer l'autorité, même s'il demeure souvent confiné à des tâches subalternes, par exemple comme commis aux commandes. Il participe peu aux décisions opérationnelles et ne prend pas du tout part aux décisions stratégiques.

Phase 3 – Le « règne mixte »

C'est la mise en place du repreneur familial en compagnie du cédant.

Le « règne mixte » est considéré comme l'étape charnière du processus.

En effet, cette phase permet de mettre en place le repreneur familial à ce titre, (ou la nouvelle équipe de direction dans certains cas) dans l'entreprise. Cette mise en place sera graduelle et il est souhaitable qu'elle aille jusqu'au bout d'un processus bien défini.

Le cédant s'assure que son repreneur familial s'engage dans la prise de décisions pendant que lui-même cède sa place. C'est durant cette période, pouvant durer de deux à 12 ans, que les deux dirigeants travaillent côte à côte

pour assurer le transfert des responsabilités et de l'autorité, et ce, jusqu'à ce que le repreneur familial devienne autonome dans les décisions concernant l'entreprise.

Il arrive que le cédant s'engage personnellement dans la formation du repreneur familial. Même si ce dernier connaît bien l'entreprise pour y avoir déjà travaillé, c'est durant cette phase que le cédant s'assure que le repreneur familial acquiert les compétences requises pour le remplacer à la tête de l'entreprise. Enfin, c'est aussi durant cette période que le repreneur familial doit avoir fait ses preuves et pris sa place. Cette phase est trop souvent improvisée alors qu'une structure de mise en place devrait être prévue, en plus d'un agenda et d'un échéancier.

On dit règne par analogie avec la période pendant laquelle un roi détient le pouvoir. Comme nous sommes en présence de deux fortes personnalités, de deux « rois », on le qualifie de mixte. Cette mixité crée un moment fort du processus : un roi cherchant à prendre la place pendant que l'autre doit viser à libérer la sienne !

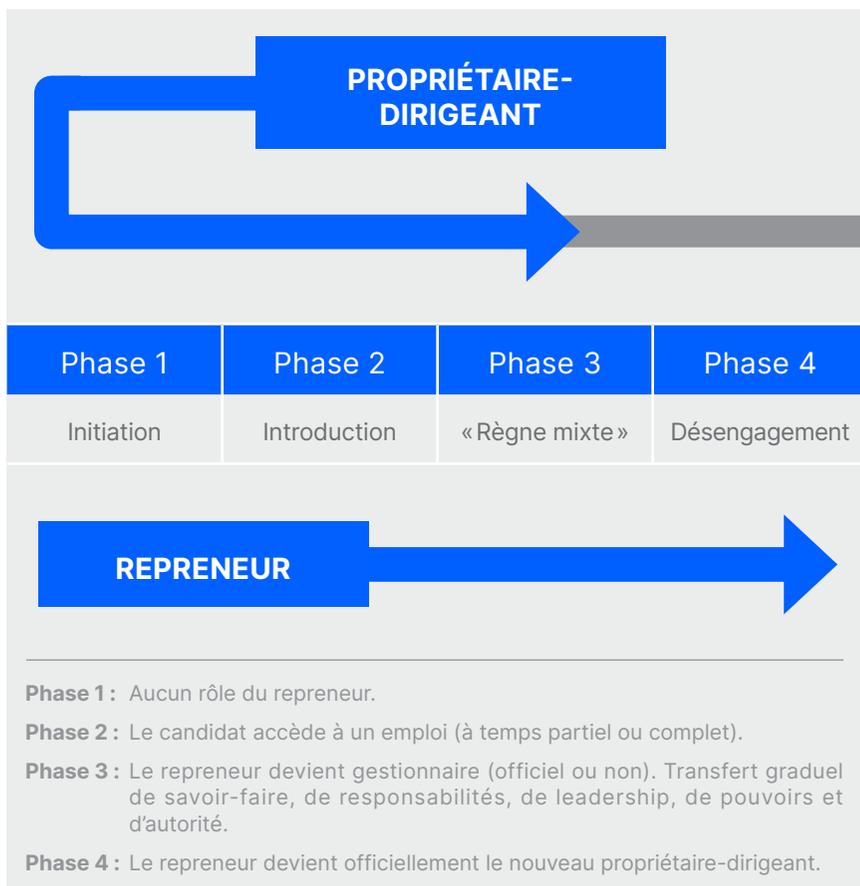
Phase 4 – Le désengagement

Le cédant fait place au repreneur familial.

La dernière phase du processus, celle du désengagement, est caractérisée par l'entrée en fonction officielle du repreneur familial, par le retrait du cédant comme dirigeant de l'entreprise et par le transfert complet des responsabilités, du leadership, de l'autorité et, dans la majorité des cas, de la propriété.

Le schéma ci-dessous illustre la dynamique du transfert d'entreprise.

Schéma 1 Le processus du transfert : une vue d'ensemble⁶



Danger!

Le transfert ne se déroule pas toujours sereinement. Il arrive qu'il stagne au cours de la troisième ou de la quatrième phase : le cédant refuse de quitter son siège de sorte que le repreneur familial ne peut pas assumer complètement son rôle. Les transferts ne sont malheureusement pas réglés tant et aussi longtemps que le cédant n'accepte pas de céder complètement sa place.

⁶ Adaptation du modèle élaboré en 2004 par Louise Cadieux de l'UQTR. Le modèle original nomme la phase 2 Intégration et la phase 3 Règne conjoint.

Issues pour le cédant

Même s'il n'occupe plus son poste, cela ne signifie pas pour autant que le cédant perd tout contact avec l'entreprise. Les exemples sont nombreux. En plus d'être coach pendant la troisième phase, il peut :

- Préserver son droit de regard sur les décisions stratégiques à titre de président du conseil d'administration ;
- Occuper de nouvelles fonctions moins exigeantes dans l'entreprise sans empiéter sur celles des autres. Ainsi, par exemple, si ses préférences naturelles vont vers le marché, il peut être conseiller aux ventes ; si elles vont vers l'organisation technique, il pourra conseiller la direction en matière d'équipement de production ;
- En accord avec la nouvelle direction, mettre en place des stratégies qu'il n'a pas eu la chance de concrétiser alors qu'il était seul à bord, telles que l'acquisition, le développement de nouveaux marchés, etc.

CHAPITRE 2

LES PRINCIPAUX DÉFIS DU CÉDANT

Lorsque l'entrepreneur s'est lancé en affaires, il l'a généralement fait pour s'accomplir et recevoir de la reconnaissance, d'une part, et pour devenir indépendant, d'autre part.

Le premier défi du cédant consiste à accepter qu'il n'est pas éternel !

Aux commandes de l'entreprise depuis bon nombre d'années, le cédant a créé des liens d'attachement avec son organisation, à laquelle il s'est fortement identifié. Or, il entrevoit maintenant la désagréable et ambiguë éventualité de devoir se détacher de ces forts sentiments de reconnaissance qu'éprouvent envers lui sa famille et sa communauté, et qui ont fortifiés sa personnalité au fil de ses années de succès. À la seule pensée de devoir un jour laisser sa place, il peut soudainement se sentir rongé par un sentiment d'échec ou la honte. Celui qui a surmonté maints défis et vaincu tant d'obstacles peut dorénavant se sentir démuné et plus seul que jamais.

Toujours est-il qu'ayant réussi à subvenir à ses besoins et à ceux des membres de sa famille grâce, justement, à ses activités d'affaires, il aura fortement tendance à s'assurer un niveau de vie semblable après s'être retiré de la direction de son entreprise. Sa préoccupation est de maintenir la qualité de vie qu'il a atteinte grâce à ses activités d'affaires, même s'il ne sera plus à la barre de l'entreprise. Idéalement, le cédant aura eu la sagesse de demander une planification financière quelques années avant le processus de vente ou de transfert.

Naissent alors une série d'interrogations devant la nécessité de se détacher de son entreprise :

- Comment puis-je m'assurer que l'entreprise dont j'ai été le principal maître d'œuvre continuera à prospérer lorsque je ne serai plus à la barre ?

- Comment transmettre les connaissances que j'ai moi-même si durement acquises au fil des ans pour que l'entreprise continue à avancer ?
- Et, de façon beaucoup plus discrète : qu'est-ce qui va m'apporter la reconnaissance et la valorisation dont j'ai été l'objet jusqu'ici ?

Le deuxième défi du cédant consiste à accepter la venue d'un remplaçant.

Ayant été pendant plusieurs années l'acteur central, il peut entrevoir la venue d'un repreneur familial comme une expérience tout à fait nouvelle en ce qu'elle peut lui constituer pour lui un défi personnel. Jusqu'à maintenant, il a pu recruter tout son monde, et lui faire accomplir les nouvelles tâches que requérait le progrès de son entreprise, mais voici maintenant qu'il doit s'occuper de se remplacer lui-même !

Naissent alors d'autres interrogations tout aussi insécurisantes :

- Comment être certain de choisir la bonne personne pour me remplacer ?
- Dans le cas où plusieurs enfants sont intéressés par la relève, comment puis-je déterminer celui ou celle qui prendra mon fauteuil comme dirigeant principal ?
- Comment intégrer mon repreneur familial dans mon réseau d'affaires ?
- Comment m'assurer qu'il sera accepté et reconnu par les membres de l'organisation ? Par les fournisseurs ? Par les clients ? Et aussi... par les autres membres de la famille ?

Première piste de solution

Le transfert de la direction de l'entreprise familiale a plus de chances de réussir si le cédant :

Quant à son entourage

- Annonce clairement qu'il a l'intention de se retirer de la direction de l'entreprise ;
- Indique clairement qu'il souhaite que l'un de ses enfants prenne la relève.

Quant à son repreneur familial

- Accepte de le préparer et de l'accompagner durant sa période d'apprentissage ;
- Encourage un mode de communication « adulte-adulte » avec lui, surtout sur les lieux d'affaires de l'entreprise ;
- Le laisse exercer ses propres choix, surtout s'il vise une carrière dans l'entreprise familiale ;
- Porte une attention particulière à ses bonnes décisions ;
- Reconnaît publiquement ses compétences.

Quant à lui-même

- Accepte de transmettre ses connaissances acquises au fil des ans ;
- Se montre réceptif aux nouvelles idées, aux opinions et aux conseils des autres, tout en reconnaissant ses propres limites ;
- Accepte un nouveau rôle avant la mise en place de son repreneur familial ;
- Accepte de prendre de moins en moins de place et, un jour, de se retirer.

Et surtout s'il

- Réussit à se former un nouveau projet personnel pour y canaliser dorénavant ses énergies, qu'il s'agisse d'activités de loisirs ou d'affaires.

De sorte qu'il

- Continue à se sentir utile et valorisé ;
- Et soit rassuré par la reconnaissance de ses compétences et de ses intérêts, surtout lorsqu'il aura laissé définitivement son poste.

Deuxième piste de solution

Elle concerne la relation à établir entre le cédant et son repreneur familial.

La qualité de la relation entre le cédant et son repreneur familial est en effet primordiale. Le transfert doit se réaliser dans le cadre d'une relation d'affaires. Cela se traduira par l'établissement d'une relation « adulte-adulte », non pas de « parent-enfant » ni d'« employeur-employé ».

Cette attitude permettra à tous les deux :

- D'évoluer dans les indispensables éléments d'une saine relation d'affaires : le respect et la confiance réciproques ;
- De respecter deux rythmes différents : le désengagement du cédant et l'apprentissage du repreneur familial.

CHAPITRE 3

LES PRINCIPAUX DÉFIS DU REPRENEUR FAMILIAL

Pour le repreneur familial, prendre la place de son parent est plein de conséquences et les défis qui l'attendent sont de taille. Comment réussira-t-il à se faire reconnaître à titre de dirigeant de l'entreprise? Comment peut-il être certain d'avoir les compétences nécessaires? Voilà les deux ordres de défis du repreneur familial.

Une des raisons qui peut faire hésiter le repreneur familial à prendre la relève de l'entreprise familiale est le besoin de se prouver qu'il est capable de faire quelque chose par lui-même et, par conséquence, d'avoir sa propre identité. Avant de prendre une décision définitive, il a tout avantage à établir fermement ce qui suit :

- Quels sont mes objectifs? De carrière? De vie? Des cinq prochaines années? Des 10 prochaines années?
- Ai-je de l'intérêt pour l'entreprise? Ai-je envie de m'y investir à fond?
- Ai-je le goût de travailler avec les membres de ma famille qui travaillent aussi dans l'entreprise?
- Suis-je en mesure de collaborer avec mon parent cédant sur les lieux d'affaires de l'entreprise?
- Ai-je les compétences requises pour travailler dans l'entreprise?
- En quoi ma contribution bénéficiera-t-elle à l'entreprise?

Dès le moment où il aura choisi de diriger l'entreprise pour en assurer la continuité, le repreneur familial doit accepter de relever des défis par rapport à son entourage. Les voici.

Ses défis par rapport au personnel de l'entreprise

Tous les membres du personnel s'attendent à ce qu'il travaille plus fort. Observé de toutes parts, il doit faire ses preuves tant auprès du personnel que de son parent. Durant une période pouvant durer entre deux et cinq ans, il doit comprendre qu'il aura peu de marge d'erreur et qu'il devra sans doute faire face à certains préjugés de la part des employés ou des cadres, dont les ambitions au sein de l'entreprise peuvent être mises en péril par son arrivée.

Tandis que certains employés ont vu naître le repreneur familial, d'autres le connaissent comme le garçon ou la fille de leur patron. Le sentiment de ceux qui l'ont souvent vu grandir avec l'entreprise est que le repreneur familial doit mériter le poste qu'on lui réserve.

Pour certains, observer le repreneur familial se former et s'engager avec courage pour mériter le nouveau rôle qui l'attend est un encouragement à s'engager aussi dans l'aventure.

D'autres perçoivent cela comme une menace.

Néanmoins, la démarche du repreneur familial servira d'exemple. Il doit le plus souvent conquérir sa crédibilité.

Il est important pour le repreneur de gagner la confiance des collaborateurs de l'entreprise ainsi que celle des clients et partenaires significatifs.

Pour être en mesure de le faire, il doit avoir acquis des compétences et, de surcroît, se rendre compte que des intérêts différents se tissent autour de la famille et de l'entreprise.

Armé de ce constat, il apprendra à anticiper les attentes légitimes et parfois contradictoires de chacun des collaborateurs avec qui il doit interagir.

Ses défis professionnels et entrepreneuriaux

Il lui faut être certain d'avoir les compétences nécessaires pour prendre la relève. Comment peut-il acquérir les connaissances requises pour être en mesure de prendre les rênes de l'entreprise? Où peut-il trouver les ressources nécessaires lui permettant de se développer? Comment réussira-t-il à se faire reconnaître à titre de dirigeant de l'entreprise?

Au cours de sa démarche, il doit se rappeler, avant que le cédant ne lui cède définitivement son siège, qu'il devra avoir :

- Prouvé à tous son engagement envers l'organisation;
- Commencé à établir sa crédibilité (l'expérience de travail dans différents types de postes dans l'entreprise familiale ou dans une autre organisation peut l'aider dans ce sens);
- Pris sa place comme dirigeant de l'entreprise (souvent en montrant qu'il est crédible et digne de confiance);
- Développé des relations de confiance avec les réseaux d'affaires;
- Amélioré ses aptitudes à gérer efficacement l'entreprise dont il est destiné à prendre les rênes.

Tout cela se fait avec le temps ; pas en quelques mois mais en quelques années : de deux à quatre ans. C'est normal et il n'y a rien là qui soit décourageant ou insurmontable. Au contraire, il s'agit d'une occasion stimulante d'acquérir des connaissances et des habiletés dans le milieu même.

Première piste de solution

Le transfert de la direction de l'entreprise familiale a plus de chances de réussir si le repreneur familial :

- A été en mesure d'identifier ses forces ;
- Prévoit développer ses compétences en conséquence et démontre qu'il possède le potentiel requis pour gérer l'entreprise ;
- A accepté de commencer au bas de l'échelle et de parfaire ses connaissances en ayant occupé différents postes dans l'entreprise familiale ;
- Est bien préparé sur le plan de la formation (le degré de scolarité dépend de la complexité et du secteur d'activité de l'entreprise) ;
- Est bien préparé sur le plan professionnel (expérience pertinente) ;
- S'engage à gagner le respect du personnel de l'entreprise et des membres de la famille, présents ou non dans l'entreprise ;
- Maintient un haut degré d'engagement envers l'entreprise, en particulier en sachant perpétuer les valeurs de la famille transmises à l'organisation ;
- Accepte de collaborer avec le cédant ;
- Reconnaît l'importance des rôles pouvant être assumés par le cédant durant et après sa propre entrée en fonction.

Il y a plus d'un repreneur familial

Dans le cas où il y a plus d'un repreneur familial, les chances de réussite sont meilleures si les prétendants :

- Ont accepté qu'il y ait un leader parmi eux ;
- Ont accepté qu'il se crée un lien privilégié entre le leader et le cédant ;
- Ont clarifié les rôles de chacun au sein de l'équipe de direction, après avoir pris conscience de leurs forces et de celles qu'ils n'ont pas, et après avoir discerné les éléments de complémentarité.

Deuxième piste de solution

Elle concerne la relation à établir entre le cédant et son repreneur familial (ou le leader de l'équipe des repreneurs de la famille).

La qualité de la relation entre le cédant et son repreneur familial est, en effet, primordiale.

Le transfert doit se réaliser dans le cadre d'une relation d'affaires. Cela se traduira par l'établissement d'une relation « adulte-adulte », non pas de « parent-enfant » ni d'« employeur-employé ».

Cette attitude permettra à tous les deux :

- D'évoluer dans les indispensables éléments d'une saine relation d'affaires : le respect et la confiance réciproques ;
- De respecter des rythmes différents : désengagement du cédant et apprentissage du repreneur familial.

CHAPITRE 4

CHOISIR LE REPRENEUR FAMILIAL

Il est fréquent de voir les enfants travailler dans l'entreprise de leur parent pendant qu'ils sont aux études ou durant les périodes estivales, à temps plein ou à temps partiel. Résultat : ces stages leur font connaître l'entreprise.

Ces premiers apprentissages se réalisent la plupart du temps dans des postes non pas de cadre, mais d'employé et, conséquemment, hors du champ des décisions de gestion affectant l'entreprise. La réalité nous apprend aussi que le membre de la famille y œuvre rarement dans le but spécifique d'en prendre la relève avant que le cédant ne lui fasse signe.

Même si plusieurs des rouages de l'entreprise sont devenus familiers aux enfants, le cédant, au moment du choix du repreneur familial, devra nécessairement prendre en compte plusieurs autres éléments l'assurant que les rênes de son entreprise sont laissées entre bonnes mains.

Il arrive de voir la relève assurée par plusieurs des enfants. Néanmoins, parmi ceux-ci, un seul sera nommé au poste principal. Comment choisir le repreneur familial ? Sur quels critères se fonder ? Donnons-nous d'abord une idée du profil idéal.

Le profil du repreneur idéal

Tiré de Poza (2004) et adapté par Louise Cadieux, UQTR, 2005

Le repreneur :

- Connaît ses forces et a déjà appris à les utiliser à bon escient ;
- Aime diriger ;
- Est capable d'entretenir de bonnes relations avec les membres de la famille, qu'ils travaillent ou non dans l'entreprise ;
- A acquis le respect du personnel, des fournisseurs et des clients ;
- Non seulement connaît bien l'entreprise et le secteur d'activité, mais est passionné par ceux-ci ;
- Possède des habiletés et des compétences qui concordent avec les besoins de l'entreprise ;
- Détient une formation adéquate ;
- A acquis de l'expérience, soit à l'extérieur de l'entreprise, soit en occupant plusieurs fonctions au sein même de l'entreprise familiale.

Il peut compter sur :

- Un membre de la génération précédente, qu'il s'agisse de son parent, d'un gestionnaire ou d'un membre du conseil d'administration en qui tous ont confiance ;
- La collaboration de gestionnaires compétents évoluant dans son entourage.

Et il acceptera de :

- Respecter les valeurs véhiculées dans l'entreprise et de concentrer ses énergies sur l'avenir de l'entreprise et de la famille.

Les compétences

Pour faire un choix éclairé, le cédant doit s'assurer que le repreneur possède des « compétences » de quatre ordres. Examinez en premier lieu les indispensables qualités humaines de base, vérifiez ensuite les compétences techniques puis les compétences en gestion, qui incluent le leadership inspirateur et, en dernier lieu, allez jusqu'au bout de cet examen en considérant les qualités entrepreneuriales et les connaissances de la PME familiale.

Voici en détail cet ensemble de qualités.

1. D'indispensables qualités humaines de base

- L'ouverture d'esprit, qui implique la confiance, la détermination, la persévérance et, très important, la capacité à reconnaître ses erreurs ;
- L'esprit créateur ;
- Les capacités d'analyse et de synthèse.

Reconnaître ses erreurs, c'est un excellent indice de l'ouverture envers autrui et de la capacité de se bâtir une crédibilité.

2. Des compétences techniques

La connaissance approfondie du produit ou du service offert par l'entreprise et de son secteur d'activité est très souhaitable pour exploiter l'entreprise avec succès. Un indice : sa capacité à expliquer clairement en quoi consiste l'exploitation de l'entreprise.

3. Des compétences en gestion

L'entreprise fonctionne grâce à la synchronisation des trois éléments dynamiques : vendre, produire et recouvrer, en relation étroite avec la recherche de financement et l'analyse des comptes. À cette synthèse du fonctionnement de l'entreprise correspond la capacité d'assurer la coordination générale des activités de l'entreprise.

- Une solide formation en gestion est devenue nécessaire pour diriger l'entreprise d'aujourd'hui. À la formation se greffe la capacité de décision, qui s'acquiert avec l'expérience.
- La gestion comprend aussi la capacité d'inspirer les autres, soit le leadership. Le leadership peut se manifester de différentes façons.

Le leader :

- Exprime ses opinions, ses sentiments et sa vision ;
- Ne contredit jamais les valeurs de l'entreprise dans ses agissements comme dans ses décisions ;
- Écoute, consulte et rassemble son entourage autour d'objectifs communs (il aime le travail d'équipe) ;

- Sachant s’entourer, il est apte à créer l’équipe et à déléguer, accédant ainsi au « leadership partagé », qui correspond au mode de direction contemporain de l’entreprise ;
- Ressemble à un distributeur d’énergie positive, jamais à sec pour établir des relations, créer son réseau social et d’affaires et devenir un actif dans la communauté.
- La connaissance de la dynamique particulière de l’entreprise familiale constitue un atout certain qui rendra l’exercice du leadership plus adroit et plus sûr en vue de gagner l’adhésion du personnel et de la famille.

4. Des compétences entrepreneuriales

La personnalité entrepreneuriale se manifeste grosso modo par une originalité, un non-conformisme, qui fait que le repreneur familial est à la fois :

- Le premier à saisir les occasions, c’est-à-dire saisir les possibilités de créer, d’améliorer ou de développer quelque chose pour en tirer des projets ;
- Capable de réflexion et d’inspirer l’équipe de direction ;
- Doué d’une faculté inhabituelle de faire face à des enjeux complexes et insécurisants ;
- Animé par le goût du risque.

On sent chez lui une volonté constante de produire de la valeur. Les obstacles insurmontables n’existent pas. S’il y a échec, l’expérience est aussitôt transformée en nouvelle énergie pour entreprendre autre chose. Plus il réalise des choses, plus son énergie se déploie pour en trouver d’autres. Non seulement a-t-il toujours un projet à réaliser, mais il en recherche constamment un nouveau sans attendre d’avoir terminé celui qui est en cours.

Son sens social développé lui permet d’atteindre les gens, de comprendre leurs besoins et de créer des conditions qui engendrent la motivation.

Maintenant que les caractéristiques du repreneur familial sont connues, il vous est loisible de rendre la sélection moins aléatoire.

Piste de solution

Suivez les étapes ci-dessous.

- 1** Réfléchissez, d'avance et sérieusement, aux enjeux stratégiques auxquels l'organisation devra faire face dans les prochaines années (croissance, marché en effervescence, concurrence, développement de nouveaux produits, etc.). Puis, en vous inspirant des critères du présent chapitre, rassemblez dans une liste détaillée les compétences que devrait avoir le repreneur familial pour pouvoir relever de tels défis.
- 2** Servez-vous maintenant de cette liste pour évaluer chacune des candidatures potentielles.
- 3** Discutez de vos évaluations avec vos connaissances. Ces échanges vous apporteront d'autres données pertinentes vous permettant des comparaisons qui amélioreront votre évaluation.
- 4** Suivez de près la performance et l'évolution des candidats au travail. S'ils travaillent dans l'entreprise, ce suivi sera évidemment facilité et les chances de réussite plus élevées.
- 5** Faites le choix le plus éclairé possible !

CHAPITRE 5

PRÉPARER LE CÉDANT

Pour un dirigeant, se désengager de la direction de son entreprise doit signifier entreprendre autre chose, faire naître un autre projet de vie, pour jouer un nouveau rôle valorisant.

Or, même lorsque l'on se croit prêt, le chemin à parcourir n'est pas sans embûche.

Que faire ?

Le passage à une nouvelle étape de vie est généralement déstabilisant et apporte son lot de bouleversements. On doit abandonner certaines habitudes et, en même temps, en adopter de nouvelles.

Cette étape de vie, même si le cédant n'en parle peu ou pas du tout, peut lui paraître ténébreuse : il se rend compte qu'il doit abandonner ce qui a fait son succès jusqu'ici ! Il a peur, en effet, de perdre ce qui l'a valorisé et son ancien cadre d'activités auquel tous les domaines de sa vie s'étaient greffés. C'est considérable comme abandon ! Et il voudra bien protéger ses « actifs ».

Cette perspective d'abandon engendrera chez lui une crainte qu'il parviendra généralement à dissimuler. Cette peur est un phénomène tout à fait normal. Cependant, si elle s'ancre en lui, elle nourrira une résistance à une réflexion sereine qui pourrait potentiellement faire avancer le processus. Plus il pensera, seul, à l'éventualité de devoir céder sa place, plus l'insécurité le gagnera. Paradoxalement, sa créativité habituelle, qui lui a permis de vaincre un nombre incalculable de difficultés dans sa vie d'entrepreneur, lui fera maintenant défaut. Il se sentira de plus en plus isolé. Le doute l'envahira. Il pourra même se sentir désemparé pour la première fois de sa vie.

Que faire? La réponse : retrouver la puissance de sa réflexion pour déterminer la nouvelle étape de sa vie. Complément de réponse : plus facile à dire qu'à faire, nous direz-vous, mais des issues existent.

Piste de solution

Le premier effort à consentir dans les circonstances doit porter sur l'évacuation des peurs. Le cédant peut, en effet, chasser ses peurs en se servant d'une habitude qui lui a servi toute sa vie : celle de bâtir, de créer quelque chose. Cette fois-ci cependant, cette habitude va se traduire par un exercice crayon-papier! Il s'agit de coucher sur papier des éléments de réponses aux questions suivantes :

- Où en sont mes objectifs de vie? Qu'est-ce que je peux encore faire mais en dehors de l'entreprise?
- À quel genre de vie puis-je aspirer pour les cinq prochaines années? Les 10 prochaines années?
- Ai-je toujours ce même besoin de relever des défis? Si oui, quelle en serait la nature? Aurai-je le courage de diminuer l'ampleur des nouveaux défis?
- Aurai-je toujours ce même grand besoin de reconnaissance? Si oui, comment le satisfaire autrement?

Cet exercice peut paraître futile, mais faites-le! Le but est d'arriver à vous définir un nouveau projet de vie.

Le partage de ses préoccupations, de ses états d'âme, de ses inquiétudes avec une ou préférablement deux personnes de confiance, peut grandement contribuer à la réussite effective de cet exercice. Le cédant a intérêt à se faire aider par quelqu'un de compétent. (Voir le chapitre 9 *Trouver du soutien*.)

Autre piste de solution

Le partage de la direction de l'entreprise pendant la période du « règne mixte⁷ » peut non seulement aider la réflexion du cédant, mais aussi le pousser à

⁷ Le « règne mixte » est décrit au chapitre 1 Le processus du transfert de la direction.

accepter à petites doses la mise en place de son repreneur familial et, progressivement, le virage vers son nouveau projet de vie. En effet, ce partage, s'il est accompli résolument, l'oblige peu à peu à poser des actions concrètes qui l'aideront à réaliser ses nouvelles orientations de vie. Voici des suggestions d'actions concrètes à poser :

- Diminuez votre temps de présence sur les lieux d'affaires tout en ayant à l'œil le tableau de bord des activités principales de l'entreprise ;
- Laissez le repreneur familial prendre ses décisions et faire ses propres erreurs ;
- Exigez les rapports d'activité sur une base régulière, analysez-les soigneusement. Tenez-vous-en à des interventions stratégiques, le cas échéant ;
- Évaluez les apprentissages du repreneur familial à l'aide de ces mêmes rapports.

—

Le cédant est susceptible de vivre un passage à vide.

Le moment où le cédant cède officiellement son siège (que les papiers soient faits ou non !) ne signifie pas pour autant que la démarche du désengagement est arrivée à terme. Bien au contraire. Le cédant est susceptible de vivre une période dite « de passage à vide », durant laquelle il se sentira désorienté, sans horizon. Durant cette période, il pourra avoir le sentiment d'être inutile et démuné, incapable d'accomplir des choses nouvelles. Dans certains cas, il lui faudra plusieurs mois pour s'en remettre. Ce processus est tout à fait normal.

À ce titre, tous ne suivent pas la même route.

Le cédant a intérêt à revoir avec confiance les résultats de l'exercice crayon-papier recommandé plus haut. Et à s'y fier. Ce qui ne lui interdit nullement de les modifier, s'il y a lieu. Il n'a qu'à se rappeler qu'il s'agit des nouveaux éléments de sa vie, qu'ils lui appartiennent, et qu'ils demeurent importants.

Le cédant pourra procéder à la réorganisation de sa vie.

Une fois qu'il connaît ses compétences, ses nouveaux champs d'activité, ses nouveaux centres d'intérêt, même si ceux-ci tournent autour des activités de l'entreprise, ainsi que ses nouveaux objectifs réalistes et motivants pour lui, il sera en mesure de réorganiser sa vie et d'en tirer de la satisfaction.

La voie de l'acceptation est prête.

S'il réussit à organiser sa nouvelle vie professionnelle, s'il s'habitue à son nouveau quotidien, il s'acceptera. C'est à cette condition, soit l'acceptation de soi-même, qu'il pourra reconnaître haut et fort son repreneur familial et les qualités de ce dernier.

Cette période fait partie intégrante de la phase de désengagement, qui est avant tout de nature psychologique. Il arrivera même que, heureux et fier d'avoir assuré la continuité de son entreprise, le cédant trouvera parallèlement une nouvelle voie à suivre dans sa vie. Ce nouvel état d'esprit, duquel émanent une réappropriation de son temps personnel et une modification de ses principales activités, l'amènera progressivement à se distancier des nouvelles réalités de son ex-entreprise, qui est maintenant entre d'autres mains.

En somme, pour un dirigeant, se désengager de la direction de son entreprise peut signifier bien autre chose que « prendre sa retraite ». Cela peut vouloir dire préparer un double projet : le projet de perpétuer la prospérité de l'entreprise doublé du projet d'une nouvelle vie professionnelle.

Le schéma 1 montre les deux phases du processus du transfert⁸ relatif à l'évolution du rôle du cédant.

8 Voir le chapitre 1 Le processus du transfert de la direction pour la description complète du processus.

Schéma 1 Du « règne mixte » au désengagement du cédant en contexte de relève familiale
Adaptation du modèle développé par Louise Cadieux, UQTR, 2005

Évolution du rôle du cédant				
Phase 3 : « Règne mixte »	Phase 4 : Désengagement			
	Passage à vide	Réorganisation	Acceptation	Distanciation
Période graduelle de mi-travail et mi-retrait	Période graduelle vers le retrait complet de la direction de l'entreprise			
Abandon graduel du rôle de cédant	Appropriation d'un nouveau rôle (par exemple, président du conseil d'administration)			

Cette préparation se fait dans le temps!

Ces deux phases du processus du transfert ne s'accomplissent pas du jour au lendemain. Elles dureront au moins deux ans et pourront se poursuivre pendant encore 10 autres années.

De fait, le désengagement débutera dès que le repreneur familial entrera en scène, et se terminera lorsque le principal intéressé, c'est-à-dire le cédant, sera parvenu à se retirer définitivement de la direction.

Conclusion

Dès le moment où le repreneur familial commencera à occuper sa place, le cédant amorcera sa nouvelle étape de vie.

Lui et son repreneur familial travailleront côte à côte et se familiariseront avec leurs comportements mutuels de gestionnaires et leurs prises de décisions. En même temps, ils apprendront à s'apprécier comme personnes et comme coéquipiers, et à accepter respectivement leurs forces. Alors que le repreneur familial acquerra de l'assurance et prendra de plus en plus de place, le cédant acceptera de laisser tranquillement la sienne parce qu'il aura trouvé un nouveau projet de vie grâce auquel il pourra continuer d'être heureux.

CHAPITRE 6

PRÉPARER LE OU LES REPRENEURS DE LA FAMILLE

Préparer le repreneur familial

En contexte de relève familiale, la préparation du repreneur familial ne se fait pas du jour au lendemain. Au contraire, il s'agit d'un long processus qui peut débuter dès que le cédant commence à remporter des succès avec sa nouvelle organisation, et qui peut durer jusqu'au moment où il se retire de la direction de l'entreprise!

Voici, en regard du modèle du transfert (établi au chapitre 1 *Le processus de transfert de la direction*), la synthèse d'une préparation adéquate du repreneur familial :

Schéma 1 Préparer le repreneur familial
selon Louise Cadieux, UQTR, 2005

Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
Initiation	Introduction	« Règne mixte »	Désengagement
Valeurs et attitudes			
Formation, expérience et développement des compétences techniques		Formation, expérience et développement des compétences de gestion	
			Développement des compétences entrepreneuriales

Vue générale

Au fil de ses années d'apprentissage, le repreneur familial passera par différentes étapes, par ailleurs imbriquées les unes dans les autres.

- Dès l'enfance ou l'adolescence, il est initié aux valeurs et aux attitudes définies par la famille. (Ces valeurs et attitudes sont rarement consignées par écrit.)
- Les stages dans l'entreprise permettent d'en palper la réalité et d'améliorer la connaissance, notamment du produit ou du service offert par l'entreprise.
- Dès le moment où le repreneur familial fait le choix d'assurer la relève, le développement de ses compétences de gestion et entrepreneuriales devient prioritaire.

La préparation du repreneur est un travail de longue haleine.

En détail

Valeurs et attitudes

À première vue les valeurs et attitudes peuvent paraître sans intérêt, sans grande conséquence. Ce n'est toutefois pas le cas. Pourtant, lorsqu'elles sont respectées, elles contribuent aux forces distinctives de l'entreprise. Mais lorsque bafouées, elles sont susceptibles d'occasionner des conflits, ouverts ou latents, chez les cadres tout au moins.

Le repreneur familial a intérêt à modeler ses attitudes et son comportement sur les valeurs que l'entreprise véhicule.

Pour être en mesure de respecter et de faire respecter ces valeurs, sa préparation consistera à :

- Accepter de commencer au bas de l'échelle dans l'entreprise familiale ;
- Accepter de travailler plus fort que les autres ;
- Apprendre à transformer les critiques à son égard en occasions d'amélioration et d'apprentissage et à réagir positivement aux difficultés quelle qu'en soit la provenance ;
- S'inscrire à des programmes de développement personnel (cours de leadership et de relations humaines) ;
- Voyager, vivre de nouvelles expériences et côtoyer des personnes, tant dans sa vie personnelle que professionnelle, susceptibles de partager ses compétences et de contribuer à rendre son jugement plus sûr.

Formation et expérience

Il est fréquent de voir le repreneur familial travailler dans l'entreprise pendant qu'il est aux études. S'il est chanceux, il occupera des postes plus complexes à la production ou au service à la clientèle, par exemple. Même si rien n'est alors décidé quant à la relève, ces stages lui permettent d'acquérir de l'expérience et de développer ses connaissances, notamment concernant le produit ou le service offert par l'entreprise.

La formation est indispensable de nos jours, et en continue. Elle devra inclure des études centrées sur les affaires en général et l'acquisition de connaissances propres au secteur d'activité de l'entreprise.

Le repreneur familial a, par la suite, intérêt à vivre les expériences suivantes :

- Travailler dans le secteur d'activité de l'entreprise familiale⁹ ;
- Travailler dans des entreprises de plus grande taille ;
- Accomplir des projets ou des tâches lui permettant de développer ses capacités de leadership.

Compétences en gestion et entrepreneuriales

Le repreneur familial doit, d'une part, améliorer ses habiletés à communiquer, à travailler en équipe, à gérer son temps, à connaître le processus de décision pour rendre son jugement plus sûr. D'autre part, pour être en mesure de voir au développement de l'entreprise, il doit renforcer ses capacités à reconnaître les occasions d'affaires et les perspectives d'avenir après avoir constitué une synthèse pertinente de l'environnement de l'entreprise, et à la communiquer.

9 L'expérience d'un secteur d'activité différent demeure pertinente, sans être nécessaire.

L'apport du cédant dans la préparation de son repreneur

Il doit, à tout prix, y avoir une bonne relation entre le cédant et son repreneur familial. Pour que la relève réussisse, des gestes simples doivent entretenir cette relation. Voici ce que le cédant doit absolument faire à l'égard de son repreneur familial.

Quant aux comportements personnels à adopter à son égard

- Le respecter dans ses différences individuelles et dans son rythme d'apprentissage.
- Le féliciter lorsqu'il fait de bons coups.
- Lui permettre de relever de nouveaux défis.

Quant aux comportements professionnels à adopter à son égard

- Le traiter comme un membre du personnel pour qu'il soit perçu comme souscrivant des efforts particuliers pour mériter le poste et non pas comme un privilégié parce qu'il appartient à la famille.
- Lui donner un salaire équitable et équivalent à ce qu'il pourrait gagner dans d'autres entreprises semblables.
- Lui donner des responsabilités qu'il est capable d'assumer.
- Lui donner la chance de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences.
- Le faire travailler dans le plus grand nombre de départements possible : comptabilité, production, relations humaines, ventes, service à la clientèle, etc.
- Lui permettre d'acquérir de l'expérience comme vendeur ou représentant tout en lui laissant la liberté de mesurer ses succès, ses échecs et ses progrès.
- Avoir peu de tolérance à l'égard de l'ignorance de certaines connaissances liées à la gestion financière. Un directeur général efficace doit, au minimum, comprendre les analyses du comptable.
- L'encourager fortement à faire des lectures liées au domaine d'activité dans lequel œuvre l'entreprise et à assister à des congrès ou à des foires.
- L'encourager à participer à des programmes de formation et de développement en rapport avec son travail.

Quant aux comportements d'affaires à adopter à son égard

- Le mettre en contact avec les fournisseurs, les banquiers, les avocats, les comptables, etc.
- L'encourager à participer à des réseaux d'affaires.
- Le reconnaître publiquement à titre de futur dirigeant de l'entreprise.

L'apport du cédant dans la préparation de l'équipe de repreneurs

Parmi l'équipe des repreneurs de la famille, un seul occupera le poste de dirigeant. Or, cela requiert chez au moins un des membres de l'équipe des qualités jugées indispensables à un dirigeant à la tête d'une entreprise sur le point de vivre un virage important.

Outre les données précédentes qui s'appliquent aussi à chacun des membres de l'équipe de repreneurs de la famille, voici celles auxquelles le cédant devrait porter une attention particulière.

Pour réussir la mise en place d'une équipe de repreneurs de la famille, le cédant doit s'assurer que tous les repreneurs :

- Ont la même motivation ;
- Ont le même engagement envers l'organisation ;
- Partagent la même philosophie de gestion ;
- Savent régler les conflits de manière constructive ;
- Savent distinguer les deux mondes dans lesquels ils évoluent ensemble, la famille et l'entreprise : dans leur vie privée, ils sont des frères et des sœurs et au travail, ils sont des collègues ;
- Doivent se partager les tâches selon leurs forces, leurs compétences et leurs intérêts respectifs ;
- Reconnaissent qu'il ne peut y avoir qu'un seul leader parmi l'équipe en place ;
- Acceptent qu'il existe une relation privilégiée entre le leader et le cédant.

Éléments supplémentaires

Voici, en dernier lieu, quelques éléments supplémentaires dont devront tenir compte le repreneur familial et le cédant pour assurer la réussite du transfert de l'entreprise.

Avant la période du transfert :

- Tout le personnel devra être sensibilisé aux changements qui seront apportés à l'entreprise et rassuré à propos de ceux-ci.

Durant la période du transfert :

- La « relève de la garde » devra se faire en douceur en gardant pour objectif d'utiliser les acquis pour optimiser le présent.

Durant et après la période du transfert :

- Les dirigeants devront s'assurer que l'entreprise continue d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable ;
- Les dirigeants devront avoir le souci de demeurer concurrentiels, dynamiques et vigilants, tout en restant fidèles aux valeurs de l'organisation ;
- Les dirigeants devront rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes leur permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

CHAPITRE 7

PRÉPARER LA FAMILLE

Le transfert de l'entreprise touche tous les membres de la famille!

Le transfert de l'entreprise touche tous les membres de la famille, qu'ils soient engagés ou non dans l'entreprise. Cela se constate quand on examine les préoccupations de chacun des membres de la famille durant cette importante période de transition.

Au préalable, il importe de comprendre les étapes de vie d'une personne, qui varient énormément!

- Dans la vingtaine, l'humain est au début de sa carrière, en même temps qu'il quitte la demeure familiale et commence à former sa propre famille;
- Vers la quarantaine, il est en plein avancement de carrière, a des enfants en même temps qu'il remet en question plusieurs éléments de sa vie actuelle;
- Vers la soixantaine, à la retraite ou près de l'être, il a des petits-enfants avec qui, maintenant qu'il en a le temps, il peut développer une relation particulière.

Voici la synthèse de cette évolution.

Schéma 1 Les cycles de vie de l'humain et de la famille selon Louise Cadieux, UQTR, 2005

Âge	17	22	28	33	40	50	55	60	70
Cycle de la vie	Enfance-adolescence	Jeune adulte				Mitane de la vie			Vieillesse
Cycle de la carrière		Jeune adulte	Jeune adulte		Stabilisation de carrière			Retraite	
Cycle de la vie familiale	À la maison	Départ Formation d'une famille	Famille avec enfants et adolescents		Départ des enfants			Famille du troisième âge	

Une telle synthèse met en évidence que les membres d'une famille sont rarement en train de vivre la même chose au même moment. Pour le cédant, deux périodes sont notables :

- Celle de la réflexion : vers la quarantaine, où il a déjà commencé à se soucier de l'avenir de son entreprise à long terme ;
- Celle de l'action : vers la soixantaine, où il ressent vraiment l'urgence d'entreprendre une nouvelle étape de sa vie.

Pourtant, pendant que le cédant chemine et s'accomplit, l'éventuel repreneur familial et les autres membres de la famille peuvent très bien avoir d'autres préoccupations, comme le montre le schéma 2.

Schéma 2 Les préoccupations de l'humain selon le cycle de vie selon Louise Cadieux, UQTR, 2005

22 ans / 45 ans	45 ans / 65 ans
On a toute la vie devant soi.	On veut accomplir les choses importantes pendant qu'il est encore temps.
Les humains s'empressent de devenir compétents et autonomes (conjoint, parents et travail).	Les humains sont préoccupés par leur univers relationnel (famille, amis...).
On veut réussir DANS la vie.	On veut réussir SA vie.

Répercussions du côté du/de la conjoint(e) et pistes de solution

Comment réagira le/la conjoint(e) face au nouveau projet de vie du cédant? Bien sûr, le/la conjoint(e) peut être très préoccupé(e) par ce qu'il adviendra du patrimoine familial, de l'entreprise et des membres de la famille. Pourtant, il/elle peut aussi l'être par les conflits pouvant émerger entre les frères et les sœurs, ou entre le cédant et les enfants.

Mais sa principale préoccupation demeurera les conséquences de la réorganisation de leur vie. Comment réussira-t-il/elle à s'ajuster? S'il/elle cesse toute activité, sera-t-il/elle en mesure de vivre avec moi toute la journée? Lui/elle, un entrepreneur dans l'âme, superactif et aimant sans cesse relever des défis? Comment nous accompagnerons-nous durant les prochaines années?

Les réponses sont simples, à condition qu'elles soient mises en oeuvre avant que le cédant ne se retire définitivement de la direction de son entreprise : les deux cédants doivent définir ensemble une vision commune de leur avenir. Cela implique de dresser une liste de :

- Ce qu'ils veulent faire;
- Ce qu'ils ne veulent pas faire;
- D'activités qu'ils veulent faire seuls;
- D'activités qu'ils veulent faire en couple;
- De nouvelles activités qu'ils veulent faire en couple;

- De leurs attentes face au conjoint;
- De leurs attentes face à leurs enfants.

Illustration d'une divergence d'intérêts selon le cycle de vie. Deux conjoints ont une vingtaine d'années de différence d'âge. Alors qu'à 65 ans, le cédant se sent prêt à faire autre chose, sa conjointe peut être en train de réfléchir aux projets qu'elle aimerait réaliser alors qu'elle est encore en pleine forme.

Souvent la conjointe s'est engagée dans la vie de l'entreprise, de près ou de loin. Durant toutes les années au cours desquelles elle a épaulé son conjoint, elle s'est fait une place, s'identifiant fortement à l'entreprise, surtout si cela lui a procuré un statut particulier. Dans de telles circonstances, il est fort probable que la conjointe fera preuve de résistance lorsque le cédant commencera à se retirer.

Néanmoins, lâcher prise peut être plus facile si le/la conjoint(e) comprend l'importance des rôles qu'il/elle peut assumer durant le processus du transfert. Par exemple, il/elle contribuera à assurer la pérennité de l'entreprise en agissant comme :

- Médiateur de situations potentiellement conflictuelles, notamment lorsqu'il s'agit des membres de sa famille;
- Facilitateur entre le cédant et les autres membres de la famille;
- Courroie de transmission des intentions du cédant, assurant une qualité de communication hors pair avec les membres de la famille.

En somme votre conjoint(e) se sera trouvé un projet pour lui/elle.

Les répercussions du côté des enfants et pistes de solution

Comment sont-ils susceptibles de réagir face à la nomination de l'un ou de quelques-uns d'entre eux à la tête de l'entreprise ?

Une chose est sûre. Certains voudront travailler dans l'entreprise. D'autres non. Dans chacun des cas, le cédant et son/sa conjoint(e) doivent respecter leurs choix.

Pour que le transfert se fasse en douceur, tous doivent s'assurer de comprendre et de respecter la vision d'avenir de chacun et cela peut se faire en réfléchissant sur :

- Ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie personnelle ;
- Ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie professionnelle ;
- Ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie familiale ;
- Leurs sentiments vis-à-vis de ceux qui travailleront dans l'entreprise et de ceux qui n'y travailleront pas ;
- Leurs attentes face à leurs parents ;
- Leurs attentes face à ce que peut leur procurer l'entreprise.

Répercussions sur toute la famille

Il s'avère difficile de parler de ce qu'il adviendra du patrimoine après le départ du cédant.

Sachez que cette réticence est particulière à la culture nord-américaine. En effet, il est extrêmement difficile de parler de l'héritage, de l'inaptitude physique ou psychologique ou, pire encore, des arrangements préfunéraires. Pourtant, il faut en parler et un des outils mis à la disposition des familles pour le faire est le conseil de famille.

Piste de solution

Le conseil de famille : la clé de la communication

Formé des membres de la famille, engagés ou non dans l'entreprise, le conseil de famille traite des intérêts et des préoccupations de la famille.

Ses principales responsabilités sont de :

- S'assurer que les intérêts de la famille dans l'entreprise sont respectés par le conseil d'administration ;
- Procurer un soutien aux membres, principalement humain et financier.

Ses tâches générales sont de :

- S'assurer de la qualité de la communication entre tous les membres ;

- Comprendre les valeurs et les traditions familiales véhiculées dans l'entreprise et les faire connaître, en particulier aux nouveaux membres ;
- Perpétuer la renommée de la famille et de l'entreprise ;
- Identifier les capacités de chacun des membres de la famille et les mettre en relation avec les objectifs de l'entreprise ;
- Encourager la formation en affaires des membres ;
- Mettre en place des mécanismes de résolution de conflits.

Et ses tâches particulières sont de :

- Mettre en place un plan de succession transparent pour tous ;
- Prendre position au sujet des problèmes liés au transfert de la propriété.

Pour assurer son fonctionnement, le conseil doit :

- Établir des règles de participation, comme sur la composition du conseil selon la famille nucléaire (père, mère, enfants nés de leur union) ou selon la famille élargie (qui inclut les gendres, brus et petits-enfants), les cas de divorce et la discipline ;
- Établir des règles de procédure de ses assemblées : convocation, ordre du jour, procès-verbal, etc.

Mise en garde. Le conseil de famille n'est pas une garantie à quelque égard que ce soit que le transfert familial se déroulera sans embûche. Il ne convient pas à toutes les situations. C'est un outil conseillé, pas un passage obligé.

CHAPITRE 8

PRÉPARER LE PERSONNEL

Introduire les enfants dans l'entreprise familiale dans le but de les préparer à prendre la relève peut déplaire à certains membres du personnel loyaux et fidèles depuis de nombreuses années.

La relève de la direction par la famille peut, en effet, leur apparaître comme la fin de leurs ambitions de carrière ou de leurs possibilités d'avancement. Ils adoptent souvent, par frustration, des comportements nuisibles au bon déroulement du processus.

Pour le cédant et son repreneur familial, les défis sont donc de taille. D'une part, il convient de prévoir le moins de résistance possible de la part de toutes les catégories du personnel. D'autre part, le repreneur familial doit faire ses preuves, démontrer engagement et intégrité, acquérir les compétences requises pour le poste et entretenir de bonnes relations avec tous les membres de la famille et du personnel.

Première piste de solution : prévoir et annoncer

Pour prévoir les efforts qu'imposera la période de transition, voici des points importants que le cédant, seul ou avec un conseiller chevronné comme ceux du CTEQ (voir chapitre 9 *Trouver du soutien*) doit prendre en considération, avant même l'arrivée officielle de son repreneur familial :

- Qui, parmi le personnel, s'avère indispensable à la bonne marche de l'entreprise ?
- Comment traiter les employés loyaux pour qu'ils continuent à se sentir appréciés au sein de l'entreprise ?
- Le personnel est-il au courant des projets destinés à assurer la pérennité de l'entreprise ? Lui en a-t-on déjà parlé ?

- Dans quelle mesure le personnel est-il susceptible de réagir à l'arrivée du repreneur familial ?
- Considérant que certains puissent réagir négativement à l'arrivée du repreneur familial, comment s'assurer qu'ils conserveront leur intérêt et leur engagement envers l'entreprise ?
- Qui, parmi le personnel, peut accompagner le repreneur (ou l'équipe de repreneurs) durant sa mise en place dans l'entreprise ?
- Qui, parmi le personnel, peut aider le cédant dans sa démarche ?
- Jusqu'où certains membres du personnel peuvent-ils s'engager dans les affaires de la famille ?

Pour préparer le personnel, le cédant prendra les devants pour :

- Annoncer officiellement son intention de se retirer de la direction de l'entreprise ;
- Présenter une partie du plan de relève, notamment en ce qui concerne la date de l'arrivée de son repreneur familial et celle de son propre désengagement ;
- Établir des règles claires pour le repreneur familial, dans le but d'éviter le plus possible une perception par le personnel de faveurs accordées aux proches ;
- Établir des règles claires pour les cadres dans le but d'éviter toute confusion possible quant à leur rôle et à leur place dans l'entreprise ;
- Annoncer officiellement l'arrivée du repreneur familial.

—

Un autre sentiment au moins aussi profond que la loyauté se sera développé au fil des années : l'amitié.

En effet, certains membres du personnel, particulièrement les cadres clés, ont créé des liens d'amitié avec le cédant depuis qu'ils travaillent pour l'entreprise. Ils sont plus qu'une valeur au travail, ils sont devenus des amis. Pour eux, la « relève de la garde » risque d'être plus difficile que pour d'autres.

Deuxième piste de solution : appeler la participation

En ce qui concerne les cadres et les professionnels, le cédant peut les aider à accepter plus facilement le changement qui les attend :

En les consultant :

- À propos de l'avenir de l'organisation ;
- Sur l'identification des compétences que devrait avoir le repreneur familial.

Et en les invitant à participer :

- À la préparation du plan de relève ;
- À la préparation et à l'introduction du repreneur familial ;
- Aux activités de planification stratégique ou similaires.

Dans l'ensemble, les gens aiment travailler dans les PME familiales, même s'ils peuvent penser qu'ils sont victimes d'injustice lorsqu'ils se comparent aux membres de la famille qui y travaillent. Par exemple, ils peuvent avoir l'impression :

- De rapidement plafonner dans leur cheminement de carrière (cette impression peut provenir de la taille de l'entreprise, de la présence des membres de la famille dans l'entreprise ou de l'arrivée officielle du repreneur familial) ;
- De ne pas être traités équitablement, notamment lorsqu'ils comparent leurs salaires, leurs avantages sociaux et leurs conditions de travail avec ceux des membres de la famille.

Troisième piste de solution : léguer un ensemble de pratiques de gestion visant la stimulation du personnel

Le cédant a intérêt à créer un environnement favorable pour les membres du personnel non apparentés¹⁰ en instituant, si ce n'est pas déjà fait, les pratiques de gestion suivantes :

En général:

- S'enquérir régulièrement des impressions des membres du personnel et leur expliquer en quoi la continuité de l'entreprise qui sera dirigée par un nouveau membre de la famille peut les concerner ;
- Tenir de façon périodique des réunions pour informer le personnel au sujet de l'avancement des projets organisationnels ;
- Encourager le travail d'équipe ;
- Former l'équipe de gestion avec des membres qui ont des compétences complémentaires, qu'ils soient de la famille ou non.

Et en particulier, établir les systèmes de gestion du personnel suivants :

- Traiter le membre du personnel apparenté comme tout autre employé ;
- Attribuer les postes selon la compétence ;
- Établir une structure de salaires cohérente et des avantages sociaux qui tiennent compte de ce qui se donne dans la région ;
- Accorder de l'importance à la contribution du personnel, en informer tous les membres de la famille et mettre en place un système de récompenses équitable ;
- Reconnaître le potentiel de chaque membre du personnel, instituer un système de promotion exposant les possibilités et les moyens d'avancement, et bâtir un système de formation continue, pour que tous les membres du personnel cherchent toujours à s'améliorer.

¹⁰ Adapté de Poza (2004) par Louise Cadieux, UQTR, 2005. On entend par personnel apparenté les membres du personnel qui ont un lien de parenté avec la famille.

CHAPITRE 9

TROUVER DU SOUTIEN

Trouver du soutien avant, durant et après le transfert

Le transfert d'entreprise exige des compétences externes.

Le cédant, préoccupé par la continuité de son entreprise, cherchera conseil et acceptera de se faire accompagner par des conseillers compétents comme ceux du CTEQ avant de prendre des décisions définitives. Le tableau 1 présente chacune des professions en regard de champs de compétences spécifiques.

Tableau 1 Les intervenants pertinents en matière de transfert d'entreprise

Nature des conseils	Experts
Accompagnement et conseils sur l'ensemble du processus de transfert d'entreprise pour le cédant et le repreneur, coordination du projet (plan et échéancier) et concertation, mobilisation avec les autres intervenants conseillers (ci-dessous)	Conseiller en transfert d'entreprise du CTEQ
Comparaison des performances de l'entreprise à celles des autres entreprises œuvrant dans le secteur d'activité et indication des améliorations possibles	Conseiller en gestion
Évaluation des sommes d'argent maximales à envoyer aux gouvernements	Conseiller en comptabilité
Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer	Conseiller en fiscalité
Connaissance des droits et de la manière de les faire reconnaître; analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit la nature; rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament, d'un mandat d'inaptitude, etc.	Avocat, notaire

Nature des conseils	Experts
Financement de la nouvelle entreprise	Comptable et conseiller en gestion financière
Conseils sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial; conseils en placements	Planificateur financier
Recherche d'une assurance-vie qui servira à payer les impôts du cédant à son décès, et qui permettra de racheter les parts d'un partenaire d'affaires si celui-ci décède; préparation d'un portefeuille de produits pour plusieurs biens, quelle que soit leur nature	Courtier en assurance
Évaluation des compétences de la relève; préparation d'un plan de formation et d'un plan de carrière pour la relève	Psychologue du travail et des organisations
Conseils en matière de comportement humain auprès d'un membre de la famille ou de tous les membres de la famille (choisir le conseiller d'après la nature du problème)	Psychologue
Connaissance précise de la valeur de l'entreprise pour faciliter les négociations	Expert en évaluation d'entreprises (EEE)
Élaboration de plans stratégiques permettant de prendre des décisions en gestion RH qui soutiendront l'orientation future de l'organisation	Conseiller RH

Il est souhaitable de trouver un conseiller qui agira comme accompagnateur. L'accompagnateur élaborera une démarche d'ensemble et exercera un suivi de son application. Il aura la capacité d'agir dans des contextes conflictuels et à charge émotive élevée.

Les conseillers en transfert d'entreprise du CTEQ sont là pour vous aider. Votre conseiller CTEQ vous indiquera qu'il s'agit d'une approche intégrée, qui fait appel à plusieurs compétences, et qu'il travaille de concert avec d'autres experts (voir tableau 1). Les conseillers du CTEQ jouent des rôles d'intermédiaires et de facilitateurs entre les repreneurs, les cédants et les experts. Ils agissent dans un souci d'efficacité, d'optimisation et d'aboutissement en toute neutralité et confidentialité sur l'ensemble du territoire québécois.

Cette liste peut paraître très longue : « Ma PME n'a jamais eu affaire avec autant de conseillers externes et elle a survécu! » C'est probablement très vrai. Mais, dans le cas d'un transfert d'entreprise, il s'agit de prévoir d'un bloc son avenir pour plusieurs années. Et il est certain que votre entreprise n'a jamais eu à effectuer une planification d'une telle envergure!

Aujourd'hui toutes les facettes de votre entreprise doivent être traitées et cela, en même temps. Plus encore : les intérêts dont va se départir la famille doivent être pris en considération. Vous voyez maintenant pourquoi le transfert de l'entreprise exige autant de compétences de haut niveau.

Le recrutement des experts peut vous embarrasser. Vous avez raison : c'est une tâche très délicate. N'oubliez pas, votre conseiller en transfert d'entreprise du CTEQ peut vous référer à un réseau d'experts qui connaît le processus de transfert d'entreprise et qui a déjà traité de nombreux cas de transfert dans votre région.

Il y a aussi moyen de vérifier vous-même leurs compétences. Nous vous encourageons à y procéder grâce aux suggestions ci-dessous.

Vérification des compétences

1. Formation et expérience. Voici un échantillon de questions que vous pouvez poser, lors du premier entretien, à l'expert qui vous offre ses services :
 - Quelle formation et quelle expérience possédez-vous en matière de transfert d'entreprise ?
 - Depuis combien de temps offrez-vous ce service ? Êtes-vous seul à offrir ce service ? Sinon comment vous distinguez-vous des autres ?
 - Faites-vous partie d'un ordre professionnel ? Si oui, lequel ?
 - Quelle formation spécifique avez-vous reçue en ce qui a trait aux entreprises familiales ? Et quand ? Quelle est votre expérience des entreprises familiales ?
 - Pouvez-vous nous donner une idée des problèmes liés au transfert de l'entreprise familiale et nous expliquer comment vous procédez ?
 - Pendant combien de temps accompagnez-vous vos clients ?
 - Avec quels autres professionnels faites-vous affaire ? Comment le faites-vous ?
 - Que pouvez-vous faire pour nous ?
 - Que ne pouvez-vous pas faire pour nous ?

Vous ne pourrez évaluer la teneur entière de toutes les réponses. Par contre, vous pourrez juger par vous-même de la cohérence de l'ensemble des réponses données : sont-elles harmonieusement liées entre elles ?

Notez en particulier les réactions : est-ce que la spontanéité, la clarté et la concision des réponses, ce qui n'exclut pas les moments de réflexion, sont sensiblement les mêmes de la première à la dernière réponse ? Voilà un bon indice.

2. Qualités et attitudes. Observez son comportement en rapport avec les qualités et attitudes suivantes :
 - Patient, il sait écouter et ne vous interrompt pas quand vous parlez. Il reformule à intervalles réguliers vos propos qu'il synthétise ;
 - Discret, il n'identifie pas les autres entreprises avec lesquelles il a fait

affaire et ne s'en vante surtout pas en prétendant qu'il fera pour vous les mêmes choses qu'il a faites pour eux, car chaque PME est un cas d'espèce.

En cours de route, vous pourrez vérifier s'il :

- Fait preuve de tact et respecte votre rythme. Pour cela, il vérifie sans cesse votre compréhension des enjeux. Si vous ne comprenez pas ses propos du premier coup, il répète ses explications sans vous heurter ; il ne joue pas au savant ;
- Connaît ses limites et s'il lui arrive en cours de route de les reconnaître, on peut dire que c'est un conseiller de plus en plus fiable ;
- Établit un lien de confiance avec chacun des membres de la famille, travaillant ou non dans l'entreprise, qui participe à l'activité ; ne prenant jamais parti pour un membre de la famille ou du personnel ;
- N'essaie jamais de vous éblouir avec des recettes toutes faites ; si, au contraire, il s'attache à discerner vos besoins réels.

3. Considérations. Vous pouvez encore poursuivre votre évaluation selon les points ci-dessous qu'il est censé rapidement aborder. Voyez s'il :

- S'informe sur l'histoire de l'entreprise depuis sa fondation ;
- Établit le diagnostic de l'entreprise, grâce aux états financiers, procès-verbaux et autres documents comme les orientations stratégiques, les objectifs généraux de fonctionnement et en tenant compte de la taille de l'entreprise ;
- S'enquiert de votre testament, votre mandat d'inaptitude ou vos intentions.

Du côté de la famille, observez s'il :

- Utilise des outils comme le génogramme, lui permettant de dresser un arbre de la famille de même qu'un portrait des interactions et de leur nature dans la famille ;
- S'intéresse manifestement aux valeurs familiales, en vient à pouvoir les identifier, à vous les faire comprendre et à vous expliquer les liens avec celles de l'entreprise, pour mieux ;
- Prend en compte les objectifs de vie personnels et professionnels de chacun des membres de la famille, travaillant ou non dans l'entreprise.

- Cela, pour mieux comprendre l'impact du transfert pour chacun d'entre eux et de manière à pouvoir établir la dynamique familiale qui est généralement différente de la dynamique de l'entreprise, qu'elle influence fortement par ailleurs ;
- Demande à rencontrer chacun des membres de la famille travaillant dans l'entreprise ;
 - Se préoccupe des autres membres de la famille ne travaillant pas dans l'entreprise.
4. Analyse du risque. Pour gérer le risque, il faut le connaître. Voyez s'il connaît cet aspect du transfert d'entreprise, et s'il peut procéder à l'analyse du risque. Il s'agira de poser à la fois le diagnostic et le pronostic de l'exploitation de l'entreprise.
5. L'évaluation sera complète quand :
- Il vous préviendra, assez tôt, de son retrait lorsque d'autres compétences seront requises ;
 - Il vous recommandera d'autres experts compétents.

Dans tout cela, fiez-vous à votre jugement.

SECTION B

LE TRANSFERT DE LA DIRECTION À UN GESTIONNAIRE PROFESIONNEL



CONTEXTE DE LA SECTION B

- Le cédant de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que celle-ci continue ses activités. Le remplacement du cédant comporte deux dimensions : la propriété et la direction. Cette importante étape présente des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.
- La présente section « B » porte sur le cas de l'entreprise familiale qui sera dirigée par un gestionnaire professionnel :
 - La propriété demeure majoritairement familiale ;
 - La direction n'est plus assumée par un membre de la famille.
- Nous utilisons le terme « repreneur » pour désigner la personne qui assumera la direction générale de l'entreprise à la place du dirigeant actuel (cédant), qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise.

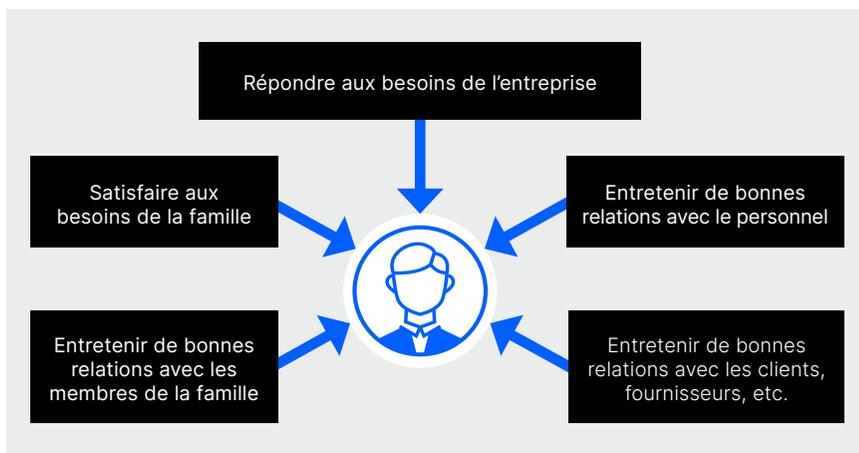
L'entreprise familiale sera dirigée par un gestionnaire professionnel externe à la famille

Les circonstances sont les suivantes :

- Soit aucun membre de la famille n'est ni capable d'assumer la direction de l'entreprise ni disposé à le faire ;
- Soit la relève prévue dans la famille n'est pas prête.

Dans ces cas, le cédant peut envisager de mettre en place un gestionnaire professionnel, qui aura pour mandat de s'occuper de l'entreprise en attendant qu'un repreneur soit trouvé.

Schéma 1 Les axes de préoccupations d'un gestionnaire professionnel à la tête d'une PME familiale
Selon Louise Cadieux, UQTR, 2005



Comme le montre le schéma 1, le gestionnaire professionnel est appelé à tenir compte de plusieurs dynamiques, la première étant de bien gérer l'entreprise. Il doit bâtir des relations avec l'équipe de direction, le personnel, les clients, les fournisseurs et, aussi, avec la famille (autant les membres qui travaillent dans l'entreprise et ceux qui n'y travaillent pas).

Cette situation est complexe. Il y a cependant moyen d'en tirer parti et d'harmoniser les éléments humains sur plusieurs plans. Voici une première proposition.

Première piste de solution : s'assurer d'avoir un repreneur compétent

Avant de mettre en place un gestionnaire professionnel, le cédant a intérêt à examiner le candidat :

Sous l'aspect de la formation

- Sa formation et son expérience comme gestionnaire selon les particularités du secteur d'activité;

- Ses objectifs de carrière et d'affaires.

Sous l'aspect de la gestion d'entreprise

- Sa connaissance du secteur d'activité de l'entreprise ;
- Son engagement dans la mission de l'entreprise et sa capacité à mobiliser les troupes ;
- Sa volonté de s'entourer d'une équipe efficace dont les membres se complètent bien ;
- Son ouverture face aux membres du personnel avec lesquels le cédant ou la famille ont des liens privilégiés ;
- Son ouverture face aux clients, aux fournisseurs ou à tout autre agent externe avec lesquels le cédant et la famille ont des liens privilégiés.

Sous l'aspect des relations avec la famille

- Son aptitude à comprendre et à respecter sincèrement les valeurs jugées importantes par la famille ;
- Son habilité à établir des relations avec la famille ;
- Sa capacité à gérer en fonction des intérêts de la famille.

—

Il y aura des réactions de la part de la famille.

On ne peut tout prévoir avant l'arrivée du futur gestionnaire. Une chose est sûre cependant. Après l'entrée en fonction du gestionnaire, certains membres de la famille changeront leur façon de voir la situation : les uns voudront travailler dans l'entreprise, d'autres ne voudront plus le faire. Dans chacun des cas, le gestionnaire professionnel doit respecter les choix exprimés.

Le cédant aura avantage, pour faciliter les choses, à vérifier l'ouverture des membres de la famille envers le futur gestionnaire. Nous suggérons au cédant de profiter de sa relation avec les membres de la famille en prenant leur pouls lorsqu'il les rencontre, spontanément, au moyen d'entrevues planifiées ou lors d'un conseil de famille.

Deuxième piste de solution : la connaissance de soi

Le gestionnaire professionnel gagnerait, dans un premier temps, à rencontrer chacun des membres de la famille. Dans un deuxième temps, chacun des membres et lui pourraient mieux se connaître pour que leurs aspirations respectives soient clarifiées.

Pour cela, il peut recourir à des experts-conseils en psychologie du travail et des organisations. Ces experts disposent, entre autres, d'outils fournissant une connaissance structurée de soi. L'idéal serait que le cédant ait commencé lui-même à dresser ainsi le bilan de chacun. Juste commencé. Cela sera déjà suffisant pour inviter le gestionnaire professionnel à continuer, car il faut en laisser un peu au repreneur pour qu'il fasse son propre chemin !

—

Pour s'assurer que la démarche du transfert est comprise par tous les membres de la famille, il faut en parler. Puis, le cédant doit faire comprendre qu'il faut absolument tenir compte des besoins de l'entreprise qui ne sont pas les mêmes que ceux de la famille. Un des outils consiste en la mise sur pied d'un conseil de famille.

Troisième piste de solution : le conseil de famille

Formé des membres de la famille, engagés ou non dans l'entreprise, le conseil de famille traite des intérêts et des préoccupations de la famille.

Ses principales responsabilités sont de :

- S'assurer que les intérêts de la famille dans l'entreprise sont respectés par le conseil d'administration ;
- Procurer un soutien aux membres, principalement humain et financier.

Ses tâches générales sont de :

- S'assurer de la qualité de la communication entre tous les membres ;
- Comprendre les valeurs et les traditions familiales véhiculées dans

- l'entreprise et les faire connaître, en particulier aux nouveaux membres ;
- Perpétuer la renommée de la famille et de l'entreprise ;
 - Identifier les capacités de chacun des membres de la famille et les mettre en relation avec les objectifs de l'entreprise ;
 - Encourager la formation en affaires des membres ;
 - Mettre en place des mécanismes de résolution de conflits.

Et ses tâches particulières sont de :

- Mettre en place un plan de succession transparent pour tous ;
- Prendre position au sujet des problématiques liées au transfert de la propriété ;
- Déterminer qui sera responsable des activités de la famille après le départ du cédant.

Pour assurer son fonctionnement, le conseil doit :

- Établir des règles de participation, comme sur la composition du conseil selon la famille nucléaire (père, mère, enfants nés de leur union) ou selon la famille élargie (qui inclut les gendres, brus et petits-enfants), les cas de divorce et la discipline ;
- Établir des règles de procédure de ses assemblées : convocation, ordre du jour, procès-verbal, etc.

Mise en garde. Le conseil de famille n'est pas une garantie à quelque égard que ce soit. Il ne convient pas à toutes les circonstances. C'est un outil, pas une obligation.

SECTION C

LE TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ AU POINT DE VUE DE LA FISCALITÉ



CONTEXTE DE LA SECTION C

- Le cédant de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que l'entreprise continue ses activités. Le remplacement du cédant met en cause deux dimensions : la propriété et la direction. Cette importante étape présente des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.
- La présente section « C » vise le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité.

CHAPITRE 1

LA FISCALITÉ QUAND LA PROPRIÉTÉ DEMEURE FAMILIALE

Le présent chapitre vise l'entreprise qui désire continuer ses activités comme entreprise familiale. La famille en demeure propriétaire¹¹.

Y sont exposées les principales possibilités qui s'offrent au cédant et à son repreneur. Les conséquences fiscales de ces possibilités doivent être évaluées avec soin par leurs conseillers (voir le chapitre 9 *Trouver du soutien* dans la section « A »). En particulier, le cédant doit prendre ses décisions en tenant compte des facteurs mentionnés dans la section « A », qui traite de la relève familiale.

Nous utilisons le terme repeneur pour désigner la personne (physique ou morale) qui remplacera le dirigeant actuel, soit le cédant, qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise et qui n'a pas l'intention de la liquider.

Sachons au préalable que :

- La propriété d'une entreprise réside dans ses actifs ou dans ses actions : cela dépend de la forme juridique de l'entreprise (entreprise individuelle, société en nom collectif, société par actions, etc.) ;
- Le présent chapitre vise le transfert de propriété qui s'opère entre sociétés par actions seulement ;
- Le transfert peut être total ou partiel, se faire en une seule étape ou graduellement. Par exemple, le cédant peut désirer étaler le transfert dans le temps, conserver une certaine quantité d'actions ou conserver certains actifs, tels qu'un immeuble ou un placement.

11 La direction de l'entreprise sera confiée la plupart du temps à un membre de la famille. Il arrive qu'elle le soit à un gestionnaire professionnel. Le présent chapitre s'applique à l'une comme à l'autre de ces deux éventualités (qui sont décrites à la section 1.3 Les options détaillées du guide « Préambule ». Voir les options « A » et « B »).

Nous exposons successivement :

- 1.1 Les types de transfert familial de la propriété ;
- 1.2 Des conditions fiscales générales ;
- 1.3 Les autres éléments pertinents.

1.1. Les types de transfert familial de propriété

La propriété de l'entreprise peut être transférée, en contexte familial, de trois façons :

1. La cession ;
2. Le gel successoral ;
3. La création d'une fiducie.

1. La cession

La cession se fait envers une personne liée, c'est-à-dire à un membre de la famille ou à un parent, et s'effectue par :

- La donation ;
- La vente.

Le transfert par donation se fait à titre gratuit. Dans le cas de la vente, le cédant reçoit des liquidités. La donation présente un inconvénient majeur : elle n'apporte pas d'argent au cédant.

CONSÉQUENCES FISCALES

Malgré sa simplicité, la cession, qu'elle s'effectue par donation ou par vente, entraîne une conséquence fiscale importante : un gain en capital doit être déclaré par le cédant, car il est imposé. Pour satisfaire aux règles fiscales, il faudra établir la juste valeur marchande (« JVM ») de l'entreprise.

Moyennant des conditions spécifiques que pourra lui expliquer son conseiller fiscaliste, il est possible pour le cédant de :

- Se prévaloir de l'exonération du gain en capital¹²;
 - Reporter une partie du gain en capital sur des années ultérieures (provision pour gain en capital);
 - Diminuer le gain en capital par l'utilisation de pertes en capital antérieures.
- Ces derniers points sont expliqués en 1.2.

2. Le gel successoral

A. Le gel successoral consiste à échanger des biens qui prendront de la valeur (actions participantes) contre des biens dont la valeur demeurera fixe (actions privilégiées de gel non participantes). Les actions participantes appartiennent au repreneur.

Circonstances

Le gel successoral est à envisager quand :

- La relève est définie;
 - Et l'entreprise a acquis suffisamment de valeur pour les besoins du cédant.
- Les circonstances sont précisées à la partie 3.1.

Procédé

La valeur de l'entreprise est « gelée » à une date donnée. La plus-value future sera attribuée aux actions participantes. L'objectif est d'attribuer au repreneur l'augmentation de la valeur des actions à partir de la date du gel.

CONSÉQUENCES FISCALES

Ce type de transfert permet d'éviter les conséquences fiscales qui échoieraient normalement au transfert et de reporter ces conséquences fiscales à une date ultérieure, par exemple quand les actions privilégiées de gel non participantes seront rachetées.

12 824 176\$ en 2016 et indexé annuellement.

Avantages

Le gel offre une structure et une mise en place simples. Outre cela, il permet :

- De mesurer l'ampleur des impôts sur le revenu à payer advenant le décès du cédant ;
- De fractionner le revenu entre les membres de la famille, en tenant compte des mesures anti-évitements¹³ ;
- De former la relève aux rouages de l'entreprise et aux notions de finance ;
- D'engager le repreneur, c'est-à-dire de le mettre dans une situation qui crée des responsabilités et entraîne des choix ;
- D'intégrer le repreneur d'une manière ordonnée et graduelle.

Bénéficiaires

En général, les bénéficiaires d'un gel successoral font partie de la nouvelle génération. Ce sont les enfants, petits-enfants, neveux ou nièces du cédant. Ce transfert se fait sans conséquence fiscale pour eux.

B. Les formes du gel successoral

Le gel successoral peut se réaliser de trois façons :

- Le remaniement du capital (l'échange d'actions, le gel classique) ;
- La vente à une société de portefeuille (gel classique) ;
- La vente d'éléments d'actifs (gel inversé).

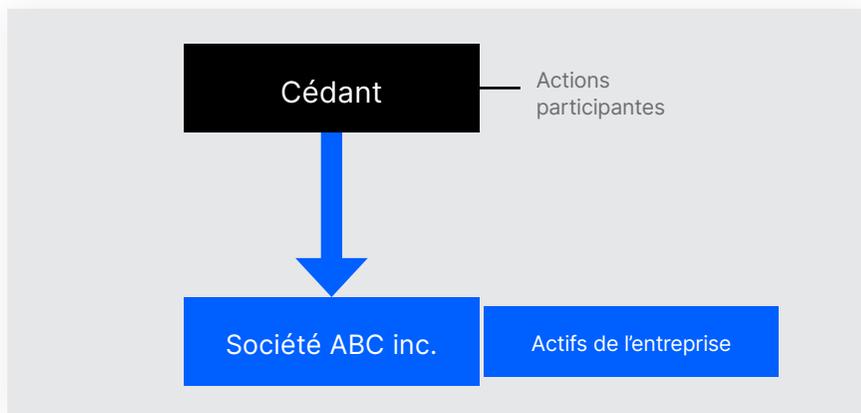
Le remaniement du capital peut s'accomplir sous la même identité d'entreprise. Les deux autres formes exigent la création d'une nouvelle entité judiciaire.

¹³ Il s'agit des règles fiscales qui interdisent le recours à des stratagèmes de réduction de l'impôt.

C. Illustration des formes du gel successoral

Partons de la situation qui existe avant le transfert de la propriété et qu'illustre le schéma 1 : le cédant possède l'ensemble des actions participantes (ordinaires) d'une société par actions (Société ABC inc.).

Schéma 1 Situation initiale



Les actions participantes sont des actions donnant le droit de participer pleinement aux bénéfices de la société ainsi qu'à la croissance de la valeur de la société. Les actions ordinaires représentent un bon exemple de ce type d'actions.

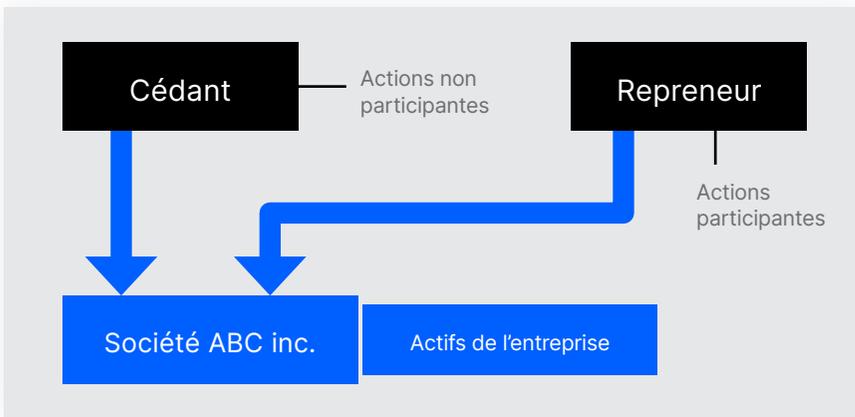
Par comparaison, les actions non participantes (gel) ne reçoivent que le montant du dividende prescrit aux statuts constitutifs.

Le gel successoral par remaniement du capital

Le remaniement du capital consiste à recomposer le capital-actions ou à simplement procéder à un échange d'actions.

En termes simples, il s'agit pour le cédant d'échanger des actions participantes contre des actions de gel non participantes.

Schéma 2 Situation après un gel par remaniement de capital

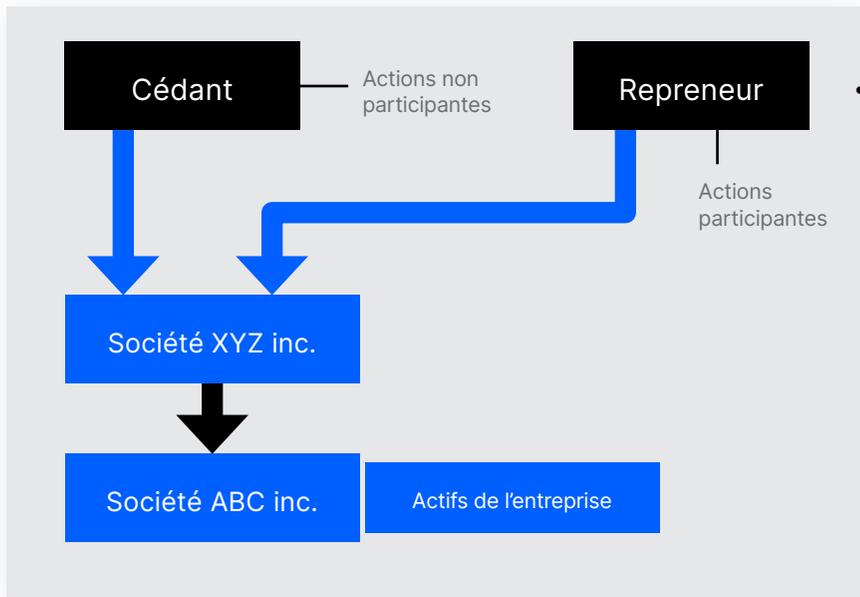


- Le remaniement du capital de l'entreprise est réalisé : les actions participantes sont maintenant détenues par le repreneur. L'opération a consisté pour le cédant à échanger ses actions contre des actions d'une autre catégorie. Les nouvelles actions possèdent les mêmes caractéristiques fiscales que les anciennes actions.
- La même « Société ABC inc. » continue l'exploitation de l'entreprise.

Le gel successoral par la vente à une société de portefeuille (aussi appelé « gel classique »)

Le cédant cède les actions participantes de sa société par actions à une nouvelle société, une société de portefeuille.

Schéma 3 Situation après le gel par une société de portefeuille



La société de portefeuille, « Société XYZ inc. », a été créée : elle a émis des actions non participantes pour l'ancien propriétaire et des actions participantes pour le successeur.

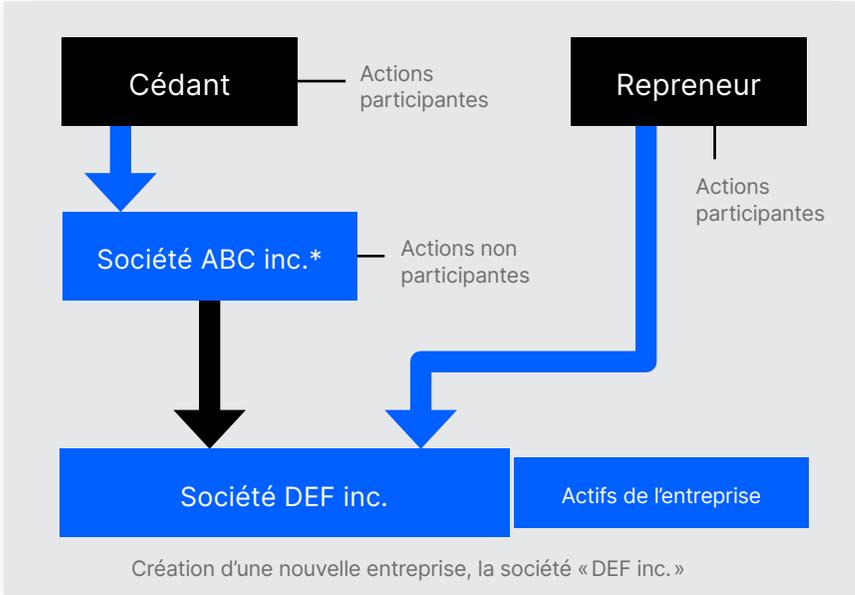
- La même « Société ABC inc. » continue l'exploitation de l'entreprise. Mais elle est contrôlée par la société de portefeuille.

Le gel successoral par la vente d'éléments d'actifs (aussi appelé « gel inversé »)

La société d'origine, qui détient tous les actifs de l'entreprise, transfère des éléments d'actifs à une nouvelle société par actions. Elle reçoit en retour des actions non participantes.

La nouvelle société émet des actions participantes pour le repreneur.

Schéma 4 Situation après le gel inversé



* Partie des actifs de la « Société ABC inc. » d'origine non transférés

- La « Société ABC inc. », société par actions d'origine qui détenait tous les actifs de l'entreprise, a transféré des éléments d'actifs à la « Société DEF inc. ».
- La « Société DEF inc. », la nouvelle société par actions qui a été créée :
 - A émis, en contrepartie des actifs reçus, des actions de gel non participantes à la « Société ABC inc. » ;
 - A émis des actions participantes pour le repreneur ;
 - Exploitera dorénavant l'entreprise.
- L'ancien propriétaire conserve les actions participantes de la « Société ABC inc. », qui peut avoir gardé certains actifs considérés comme excédentaires, par exemple un immeuble ou des placements.

3. La fiducie

Circonstances

La fiducie est une avenue à examiner dans les circonstances suivantes :

- La relève n'est pas définie (par exemple : les enfants sont mineurs);
- La valeur de l'entreprise n'est pas importante ou son avenir est incertain.

Procédé

- Le cédant reçoit des actions non participantes de la même manière que dans le cas du gel par remaniement de capital (voir schéma 2).
- C'est la société fiduciaire, et non le repreneur, qui détiendra les actions participantes de la société d'origine. Elle les détiendra pendant un certain temps.
- Le cédant agira alors à titre d'administrateur ou il nommera des administrateurs de confiance. Les décisions seront prises par la société fiduciaire.
- La société fiduciaire administrera les actions du repreneur. Elle rendra compte au cédant.

CONSÉQUENCES FISCALES

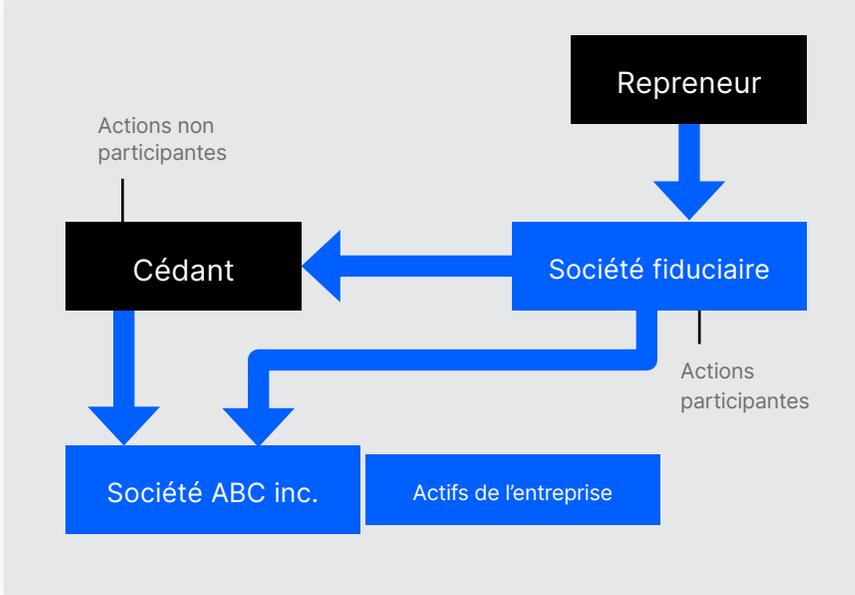
Ce type de transfert permet d'éviter les conséquences fiscales qui échoiraient autrement au transfert et de reporter ces conséquences fiscales à une date ultérieure, par exemple quand les actions non participantes seront rachetées.

Avantages

La fiducie permet :

- Une grande souplesse dans l'attribution de la plus-value future de l'entreprise;
- Le fractionnement des revenus.

Schéma 5 Remaniement du capital en utilisant une société fiduciaire



Une société fiduciaire a été créée dans le cadre d'un remaniement du capital :

- C'est la société fiduciaire (et non le repreneur) qui :
 - Reçoit les actions participantes de la société d'origine ;
 - Les détiendra pendant un certain temps ;
 - Administre les actions du repreneur et rend compte à l'ancien propriétaire, ce qu'illustre la flèche.
- L'ancien propriétaire :
 - A reçu des actions non participantes de la même manière que dans le cas du gel par remaniement du capital (voir schéma 2) ;
 - Agit à titre d'administrateur ou nomme des administrateurs de confiance. Les décisions seront prises par la société fiduciaire.
- La même « Société ABC inc. » continue l'exploitation de l'entreprise, mais elle est contrôlée par la société fiduciaire.

1.2. Les conditions fiscales générales

- L'exonération. Pour diminuer les conséquences fiscales du transfert de son entreprise, le cédant peut se prévaloir d'une disposition comme l'exonération du gain en capital¹⁴ à l'égard des « actions admissibles de petite entreprise » et des « biens agricoles ».
- Le report. Il est possible de reporter le gain en capital sur une période de cinq années (provisions pour gain en capital). Le vendeur (le cédant) ne reçoit alors pas le produit de la vente en entier au moment de la transaction, mais une fraction de celui-ci. Il paiera alors moins d'impôt que s'il avait reçu le paiement en entier.
- Les pertes antérieures. Pour diminuer le gain en capital, il peut aussi être avantageux de profiter de l'existence de pertes en capital.

À travers tout cela, nous vous rappelons que l'assistance professionnelle de votre conseiller fiscaliste s'impose!

1.3. Les autres éléments pertinents

Généralités

- Le transfert d'entreprise doit comporter une planification successorale et la rédaction d'un testament.
- Le cédant doit se faire à l'idée de se séparer de son entreprise. La perte de la maîtrise qu'il était habitué d'exercer sur elle représente sans doute l'inconvénient le plus sérieux avec lequel il aura à composer.

Le gel successoral en particulier

- Le moment choisi pour procéder au gel dépend notamment :
 - De l'âge et du besoin de sécurité financière du cédant ;
 - De l'importance et de la composition du patrimoine (valeur de l'entreprise et autres biens) ;
 - De l'âge et de la préparation du repreneur. Ainsi, il peut être sage d'avoir un certain âge pour procéder au gel.

¹⁴ 824 176 \$ en 2016 et indexé annuellement.

- L'entreprise doit présenter un bon potentiel de croissance pour envisager un gel.
- Le gel n'est pas une opération irréversible. Un « dégel » peut, en effet, être effectué à certaines conditions.

Un gel ne se fait pas sans quelques précautions.

- Pour éviter que les membres de la famille qui ne travailleront pas dans l'entreprise aient l'impression de ne pas être traités de façon équitable par rapport à ceux qui y travailleront, il conviendra d'appliquer une rémunération du travail (salaires) et une rémunération du capital (dividendes) distinctes.
- Un éventuel repreneur peut avoir comme but de s'enrichir rapidement, ce qui peut influencer sur son ardeur au travail ou dans ses études, en attendant de devenir repreneur. Le choix du moment du transfert devra alors être examiné avec soin.

SECTION D

LE TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ AU POINT DE VUE DU FINANCEMENT



CHAPITRE 1

LE FINANCEMENT QUAND LA PROPRIÉTÉ DEMEURE FAMILIALE

- Le cédant de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que l'entreprise continue ses activités. Le remplacement du cédant met en cause deux dimensions : la propriété et la direction. Cette importante étape présente des risques pour la PME.
- La présente section « D » vise le transfert de la propriété au point de vue de son financement.

Le financement de la « nouvelle » entreprise qui demeure propriété familiale¹⁵

L'entreprise familiale qui est transférée à la nouvelle génération doit franchir l'étape du financement de la transaction. D'une part, le cédant doit recevoir une contrepartie en échange du patrimoine qu'il lègue. D'autre part, le repreneur doit verser une somme substantielle.

Les enjeux financiers de la nouvelle entreprise familiale concernent le montant des ressources financières disponibles pour acquitter le prix de vente et la somme des éléments d'actifs pouvant servir de garanties pour un emprunt.

¹⁵ La direction de l'entreprise sera confiée la plupart du temps à un membre de la famille. Il arrive qu'elle le soit à un gestionnaire professionnel. Le présent chapitre s'applique à l'une comme à l'autre de ces deux éventualités (qui sont décrites à la section 1.3 Les options détaillées dans le guide « Préambule ». Voir les options « A » et « B »).

Nous utilisons le terme repreneur pour désigner la personne (physique ou morale) qui remplacera le dirigeant actuel, soit le cédant, qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise et qui n'a pas l'intention de la liquider.

La transaction est conclue au comptant.

La partie 1.1 en montre les principales modalités. Mais il arrive assez souvent ceci :

Une partie seulement est payée, laissant un solde.

Ce solde peut être :

- Payé, sur une certaine période convenue par les intéressés, par la nouvelle entreprise, au moyen d'un dividende, d'une rétribution (salaire) ou des actions du cédant créées par le gel successoral financé¹⁶. La partie 1.2 expose les principaux types de financement.

1.1 La transaction est conclue au comptant

Au moyen de ses propres ressources, des sommes qu'il peut aller chercher ou encore par une combinaison de ces possibilités, le repreneur acquitte en entier le prix de vente au cédant à qui il ne devra plus rien.

Ces possibilités ne comportent aucun risque pour le cédant, car il reçoit toute la somme convenue.

Les ressources familiales

Ce sont les propres ressources financières du repreneur, celles de sa conjointe ou celles de leurs familles respectives.

L'emprunt bancaire

La nouvelle entreprise contracte un emprunt bancaire par une dette garantie ou une dette non garantie.

¹⁶ Le gel successoral est expliqué au chapitre 1 La fiscalité quand la propriété demeure familiale dans la section « C ».

La dette garantie l'est par les actifs de l'entreprise (stocks, comptes débiteurs et immobilisations). Elle est en même temps limitée par la valeur de ces actifs.

La dette non garantie peut prendre la forme du prêt participatif ou de la dette subordonnée.

Note. Ces emprunts ne doivent nuire ni à l'exploitation ni à la croissance de la nouvelle entreprise.

1.2 Le financement du solde à payer

Les possibilités ci-dessous comportent des risques pour le cédant, car il participe au financement de la vente.

Le solde du prix de vente

Le solde du prix de vente correspond à la partie du prix que le repreneur ne paierait pas au moment de la transaction. Autrement dit, consentir un solde du prix de vente consiste à ne pas être immédiatement payé en entier. Ce solde à payer fera l'objet de remboursements périodiques. Le cédant consent alors généralement à être remboursé dans le temps moyennant un taux d'intérêt, comme pour une hypothèque.

C'est un type de financement simple, peu dispendieux et souple. Le cédant en absorbe cependant le risque et a peu de possibilités d'obtenir des garanties. Il serait bon de considérer de prendre une assurance-vie et invalidité sur les repreneurs pour se prémunir de ces risques. Mais il peut en revanche bénéficier de l'étalement de ses impôts¹⁷.

Les fonds générés par l'entreprise

La nouvelle entreprise devrait être rentable et produire des profits qui pourront alors servir à payer l'ex-proprétaire. Les fonds générés par l'entreprise correspondent généralement au bénéfice net de la nouvelle entreprise, auquel s'ajoute l'amortissement.

¹⁷ Le chapitre 1 La fiscalité quand la propriété demeure familiale dans la section « C » explique cet avantage.

Les paiements à l'ancien propriétaire peuvent prendre la forme de dividendes, de rétribution (salaire) ou de l'achat des actions de l'ancien propriétaire.

Les partenaires financiers

Ce sont des investisseurs, publics ou privés, qui n'ont pas de lien avec l'entreprise. Les établissements d'investissement les plus connus sont : la Caisse de dépôts et de placements du Québec (CDPQ), la Banque de développement du Canada (BDC), le Fondaction CSN, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Capital Régional et Coopératif Desjardins (CRCD) et Investissement Québec (IQ), etc.

- Les modalités de l'investissement (participation au capital-actions, prêt participatif ou dette subordonnée) varient selon les partenaires.
- Certains prennent part à la gestion de l'entreprise, d'autres non.
- Ceux qui prennent part à la gestion de l'entreprise se ressemblent sur deux points:
 1. Le partenaire se nomme un représentant au conseil d'administration de l'entreprise, qui reste en poste tant qu'il est actionnaire ;
 2. Quant à l'ancien propriétaire: un versement initial variant autour de 20 % à 30 % de la valeur de l'entreprise ou plus lui est remis. Ses actions restantes, et celles du partenaire, seront achetées par la nouvelle entreprise sur une période variant entre cinq et 10 ans.

1.3 Les autres éléments pertinents

- Les types de financement peuvent se combiner. En d'autres termes, le repreneur peut recourir à plusieurs types de financement pour devenir le nouveau propriétaire. Cela s'avère d'ailleurs la tendance.
- Il arrive que les liens familiaux amènent le cédant à offrir une certaine flexibilité à son repreneur, même s'il devra prolonger la période de son désengagement. Cet avantage amplifie cependant les risques pour le cédant.
- Le repreneur peut être appelé à cautionner personnellement les emprunts contractés par l'entreprise.
- Une vérification diligente s'impose avant d'accepter le transfert de l'entreprise. Il s'agit là d'une recommandation essentielle grâce à laquelle le repreneur pourra évaluer les données commerciales, financières et

juridiques relatives à l'entreprise convoitée afin de déterminer si l'acquisition est appropriée.

Le recours à un conseiller chevronné s'avère à l'évidence extrêmement pertinent. Recherchez le soutien approprié en consultant le chapitre 9 Trouver du soutien dans la section « A ».

À titre d'information seulement, mentionnons en dernier lieu ce qui suit :

- Le repreneur qui doit contracter une dette personnelle remboursera cette dette avec de l'argent après impôt. Cela signifie d'importants coûts de financement supplémentaires.
- L'assurance-vie. L'assurance-vie sécurise la survie de l'entreprise en cas de décès de l'ancien propriétaire (à qui des sommes restent dues) ou d'un actionnaire. La prime, qui tient compte de l'âge et de l'état de santé, peut s'avérer onéreuse si l'assuré est avancé en âge.

NTCO

Des services
pour vous
accompagner à
chaque étape.

**Centre
de transfert
d'entreprise
du Québec**



ULU

Bénéficiez d'un accompagnement personnalisé avec notre réseau de conseillers partout au Québec.



Pour vendre une entreprise,
contactez le CTEQ

Centre de transfert d'entreprise du Québec

CTEQ Centre
de transfert
d'entreprise
du Québec

1 844 200-2837
ctequebec.com

Le CTEQ est soutenu par :

Québec 

Partenaire diffuseur :

 **BANQUE
NATIONALE**

