

L'entreprise familiale

Qu'est-ce qu'une entreprise familiale?

L'entreprise familiale se définit habituellement comme une société privée qui appartient ou qui donne du travail à plus d'un membre d'une même famille. Une définition élargie inclurait l'entreprise où un deuxième membre de la famille est susceptible de travailler ou dont il est susceptible de devenir propriétaire à l'avenir. Ainsi, la très grande majorité des entreprises canadiennes répondent à la définition d'« entreprise familiale ».

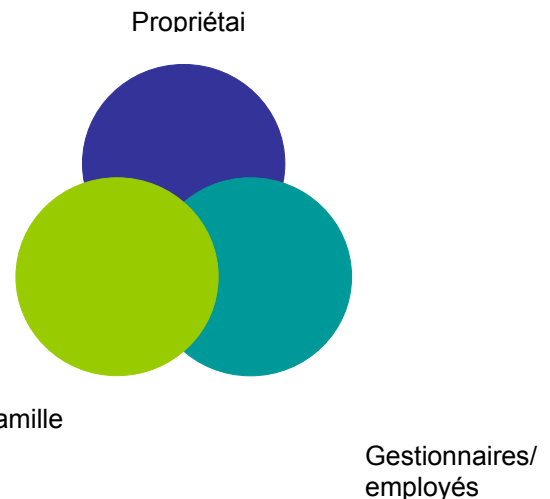
Toute entreprise comprend au moins deux systèmes, soit les propriétaires et les exploitants. Dans la presque totalité des entreprises privées, les systèmes se chevauchent pour donner le propriétaire exploitant. Le croisement d'un troisième système – le « système familial » – avec la propriété et l'exploitation de l'entreprise fait de celle-ci une « entreprise familiale ».

Comme bon nombre d'entreprises familiales amorceront bientôt une transition qui touchera à la fois leur gestion et leur propriété, il importe de comprendre l'incidence du chevauchement de ces systèmes sur la planification de la relève.

Le modèle des trois cercles

Trois systèmes distincts mais étroitement liés entrent en jeu dans l'entreprise familiale et influent sur toute décision qui la concerne, soit :

- Le système familial – les propriétaires, leurs frères et soeurs, leurs conjoints, leurs enfants, les conjoints des enfants, les neveux et nièces
- Le propriétaire – toute personne qui détient des actions dans l'entreprise
- Le gestionnaire – toute personne qui est un employé ou un gestionnaire de l'entreprise



Tagiuri, R. and J.A. Davis. 1982, "E... .. the Family Firm." Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, Family Business Review IX (2):199-208

Une personne peut occuper sept positions différentes au sein d'une entreprise familiale (constituée des trois systèmes chevauchants), soit :

1. **Simple membre de la famille** – La personne qui occupe cette position a surtout à coeur l'harmonie familiale et le traitement juste et équitable de tous les membres de la famille.
2. **Simple propriétaire** – La personne qui occupe cette position a surtout à coeur le rendement du capital investi – sur le plan tant du revenu potentiel de l'entreprise que de la plus-value globale de sa participation dans l'entreprise.
3. **Simple gestionnaire/employé** – La personne qui occupe cette position a surtout à coeur d'être

mieux rémunérée et de faire avancer sa carrière au sein de l'entreprise.

4. **Membre de la famille et propriétaire** – La personne qui occupe cette position a à cœur l'harmonie familiale et l'équité envers tous les membres de la famille, surtout en ce qui concerne le rendement du capital investi dans l'entreprise.
5. **Propriétaire et gestionnaire/employé** – La personne qui occupe cette position a à cœur de faire croître l'entreprise, d'être mieux rémunérée et de faire avancer sa carrière au sein de l'entreprise. Elle se soucie également des dividendes et de la plus-value de ses actions.
6. **Membre de la famille et gestionnaire/employé** – La personne qui occupe cette position a à cœur l'harmonie familiale, l'avancement de sa carrière et l'accroissement de sa rémunération.
7. **Membre de la famille, propriétaire et gestionnaire/employé** – La personne qui occupe cette position est le propriétaire exploitant par excellence. Bien que sa position lui offre la perspective la plus globale de l'entreprise, lui permettant de comprendre l'intérêt de toutes les parties prenantes, elle est sollicitée de toutes parts et peut avoir du mal à concilier les divers facteurs qui entrent dans les décisions importantes. Il s'avère parfois difficile de combler les trois besoins potentiels de cette personne.

Voici comment chaque partie peut percevoir le processus de planification de la relève :

1. Le membre de la famille qui n'est pas propriétaire de l'entreprise voudra naturellement recourir au processus le plus avantageux pour la famille. Par exemple, la conjointe du propriétaire d'entreprise peut envisager un plan qui maximisera la sécurité financière du couple, permettra à celui-ci de mener le train de vie souhaité hors du cadre de l'entreprise et fera en sorte qu'aucun des enfants ne se sentira traité injustement et qu'aucune contrainte ne sera exercée sur les liens familiaux.
2. Le propriétaire qui n'est ni un employé et ni un membre de la famille souhaitera un processus à valeur ajoutée, qui optimisera le rendement de son capital investi dans l'entreprise. Par exemple, l'investisseur inactif dans l'entreprise voudra que le gestionnaire le plus qualifié en

prenne la relève, mais il ne tiendra pas compte des conséquences personnelles de cette éventualité sur les membres de la famille du propriétaire exploitant. Il préférera peut-être vendre l'entreprise à un concurrent, même si cela veut dire que des employés (de la famille ou non) se retrouveront sans emploi.

3. Le gestionnaire et l'employé qui ne sont pas des membres de la famille et qui n'ont aucune participation dans l'entreprise se préoccupent aussi de la prise de contrôle par un successeur compétent et de la réussite de l'entreprise qui leur procure la sécurité d'emploi et des possibilités d'avancement. Par exemple, un vice-président qui est au service de l'entreprise depuis vingt ans voudra s'assurer que le successeur lui donnera l'occasion d'accroître sa rémunération et peut-être même d'exploiter l'entreprise.
4. Le membre de la famille qui détient des actions de l'entreprise sans participer à sa gestion cherchera à garantir ses dividendes futurs et pourra même être disposé à vendre sa participation. Par exemple, lorsque la fille du propriétaire de l'entreprise habite dans une autre ville et y poursuit une carrière, son intérêt pour cet investissement se limite peut-être à l'option qui lui procurera le meilleur rendement possible; en revanche, elle peut aussi encourager son père à prendre une retraite précoce pour des raisons de santé, ou pour tirer sa mère de la solitude.
5. De toute évidence, l'employé actionnaire qui ne fait pas partie de la famille du propriétaire majoritaire souhaitera voir l'entreprise prendre de l'expansion et protéger ses chances d'avancement. Il peut par exemple souhaiter que le propriétaire prêt à se retirer cède les rênes de son entreprise à un gestionnaire externe chevronné, plutôt qu'à un membre de la famille.
6. Le membre de la famille qui n'a aucune participation dans l'entreprise peut souhaiter un plan de la relève en vertu duquel la gestion et la propriété de l'entreprise lui reviendraient. Par exemple, deux frères dans la quarantaine exploitent une entreprise dont leur père, dans la soixantaine avancée, est encore propriétaire et président. Comme ils se sentent probablement responsables du succès actuel et futur de l'entreprise, le plan de relève qui les intéresse prévoit une retraite très précoce du père. Ainsi, c'est à eux que reviendraient la gestion et la

propriété de l'entreprise, plutôt qu'à un tiers ou à tout autre membre de la famille.

7. La position occupée par le propriétaire exploitant lui procure la plus vaste perspective; mieux que quiconque, il comprend l'intérêt de chaque membre des six catégories précédentes. Cela ne signifie pas pour autant que les décisions qu'il prendra seront optimales. Par exemple, tout en sachant que sa retraite d'ici trois à cinq ans serait dans l'intérêt de l'entreprise, de sa famille et de ses employés, le propriétaire exploitant n'est peut-être pas prêt, sur le plan des émotions, à passer le flambeau.

Processus de relève de l'entreprise familiale

Comme nous l'avons décrit sommairement ci-dessus, la relève d'une entreprise familiale fait parfois intervenir de nombreux joueurs dont les intérêts sont antagonistes. Le propriétaire demeure la principale partie prenante dans le processus de la relève, mais il doit connaître et prendre en considération tous les intérêts divergents des intéressés. Dans l'ensemble, les étapes ci-dessous

peuvent aider le propriétaire à faire le tour de la question.

1. Le propriétaire d'entreprise se demande, avant de céder la gestion et la propriété de l'entreprise, ce qu'il entend faire plus tard.
2. Il cherche à connaître les aspirations des autres membres de sa famille.
3. Il élabore un plan stratégique pour l'entreprise et ses employés.
4. Il harmonise son plan d'affaires avec le plan familial.
5. Il prépare les personnes à qui il cèdera la gestion de l'entreprise.
6. Il se prépare à céder la propriété de l'entreprise.
7. Il intègre la planification de sa succession personnelle à celle de la relève de son entreprise.

Dernière mise à jour : 26 octobre 2011

Les renseignements aux présentes ont été fournis par TD Waterhouse à des fins d'information seulement. Les renseignements proviennent de sources jugées fiables. Lorsque de tels renseignements sont fondés en partie ou en totalité sur des renseignements provenant de tiers, leur exactitude et leur exhaustivité ne sont pas garanties. Les graphiques et les tableaux sont présentés uniquement à titre d'illustration; ils ne reflètent pas la valeur future ou le rendement futur d'un placement. Ces renseignements n'ont pas pour but de fournir des conseils financiers, juridiques, fiscaux ou de placement. Les stratégies en matière de placement, de négociation ou de fiscalité devraient être étudiées en fonction des objectifs et de la tolérance au risque de chacun.

TD Waterhouse, La Banque Toronto-Dominion et les membres de son groupe et ses entités liées ne sont pas responsables des erreurs ou omissions relativement aux renseignements ni des pertes ou dommages subis.

TD Waterhouse représente les produits et services offerts par TD Waterhouse Canada Inc. (membre du Fonds canadien de protection des épargnants), Gestion privée TD Waterhouse Inc., Services bancaires privés TD Waterhouse (offerts par La Banque Toronto-Dominion) et Services fiduciaires privés TD Waterhouse (offerts par La Société Canada Trust).

MD/ Le logo TD et les autres marques de commerce appartiennent à La Banque Toronto-Dominion ou à l'une de ses filiales en propriété exclusive, au Canada ou dans d'autres pays.