



RÉUSSIR SA RELÈVE

Préservez l'harmonie familiale
au moment de la relève en entreprise



BUSINESS FAMILIES FOUNDATION



RBC Gestion de patrimoine

Tout un patrimoine à partager.

Table des matières

Introduction	2
Dois-je céder l’entreprise à mes enfants ou la vendre à des tiers ?... Là est la question	3
Comment maintenir l’harmonie et la cohésion familiale ?	5
Plan de secours	9
Par où commencer ?	10
Conclusion	12
Annexe 1 : Ordres du jour des réunions d’une entreprise familiale	13
Annexe 2 : Questionnaire – Structure familiale® sur la planification de la relève en entreprise	14
Annexe 3 : Analyse des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces	16

Introduction

Vous êtes propriétaire d’entreprise. Vous avez trimé dur pour donner à votre entreprise la visibilité dont elle jouit aujourd’hui. Une personne autre que vous finira cependant par la gérer à un moment donné, dans un an, dans dix ans ou après votre décès. Il vous faut mettre en place un plan de relève si vous désirez choisir d’avance cette personne.

Si vous n’avez encore rien fait de tel, sachez que vous n’êtes pas seul. Bien des propriétaires d’entreprise planifient mal leur relève. De nombreuses raisons expliquent ce laisser-aller. Entre autres, les propriétaires hésitent à lâcher prise et ils craignent qu’une telle planification génère des conflits dans la famille.

Paradoxalement, le meilleur moment pour élaborer un plan de relève est celui où l’on est trop occupé à gérer une entreprise en croissance. Une stratégie de retrait des affaires peut être chargée d’émotions, car des situations personnelles et familiales peuvent souvent entrer en conflit avec le bien-être d’une entreprise. Pour cette raison et d’autres motifs pratiques, les propriétaires d’entreprise désireux de mettre en place une stratégie de retrait doivent penser de façon stratégique, de préférence avec l’aide d’un professionnel.

Faisons temporairement abstraction des obstacles à la planification pour indiquer que l’un des objectifs d’un plan de relève en entreprise est de tracer une voie de sortie précise, simple et efficace dans le respect des objectifs personnels et commerciaux, tout en préservant l’harmonie familiale pendant un processus souvent rempli d’émotions et déclencheur de conflits.

Chaque famille est unique. Un plan doit tenir compte des circonstances propres à chacune. C’est effectivement le cas, mais des stratégies de planification appropriées



Chaque famille est unique. Un plan doit tenir compte des circonstances (commerciales) propres à chacune.

rendent le processus bien plus efficace.

Le présent rapport spécial traite de plusieurs de ces stratégies, qui présentent de simples concepts pour faciliter la compréhension du processus. On commence par une illustration qui aborde une question que se posent le plus souvent les familles, à savoir s’il faut ou non céder l’entreprise familiale à leur progéniture. Les familles repoussent souvent la prise de cette décision par crainte de se tromper. Un autre élément qui fait souvent reporter inutilement la planification de la relève est la peur des conflits. Personne n’aime de façon générale les conflits, mais lorsqu’ils sont bien gérés, certains d’eux peuvent se révéler

bénéfiques. Comme le dit l’adage, un os fracturé est plus solide une fois guéri. Dans le présent rapport, il est question des outils et des idées servant à gérer ou à éviter des conflits inutiles et dommageables pouvant surgir au moment de la planification d’un changement important comme la relève dans une entreprise familiale. Une planification adéquate de ce genre requiert du temps et prend parfois plusieurs années. Le maintien des opérations (souvent appelé « plan de secours ») de l’entreprise est donc critique pendant cette période et il est abordé dans la présente. Le rapport définit en conclusion un cadre propice pour commencer votre planification et en rester maître. ■

Dois-je céder l’entreprise à mes enfants ou la vendre à des tiers ? ... Là est la question.

Les propriétaires d’entreprise se demandent souvent s’ils doivent céder leur entreprise à leurs enfants ou la vendre à une tierce partie.

L’un des premiers principes d’une planification réussie de la relève consiste à établir un équilibre entre les besoins et objectifs de la famille et de l’entreprise. Plusieurs familles ne réalisent pas l’importance d’établir cet équilibre et n’obtiennent donc pas les résultats souhaités. Il n’est pas rare que des propriétaires éprouvent un profond désir naturel de voir le transfert de leur entreprise se faire sur plusieurs générations. Ils oublient cependant que des circonstances commerciales et économiques peuvent aller à l’encontre de leur objectif. C’est l’une des principales raisons pour lesquelles, d’un point de vue statistique, on compte de nos jours peu d’entreprises familiales multigénérationnelles, et l’adage qui dit qu’une richesse s’épuise à la troisième génération l’illustre bien.

Rien n’indique clairement qu’une famille doit céder l’entreprise familiale à la prochaine génération. Voilà pourquoi il est important de tenir des réunions familiales ouvertes et constructives pour discuter non seulement du statut futur de l’entreprise familiale, mais aussi de tous les aspects essentiels touchant la famille et l’entreprise. C’est là où sont examinés puis débattus les objectifs conflictuels de la famille et de l’entreprise de façon à s’assurer que la prise des importantes décisions influant sur la future propriété de l’entreprise intègrent les objectifs de la famille et de l’entreprise.

Certaines familles font appel à des facilitateurs externes et définissent des

objectifs précis pour que ces réunions soient centrées sur des questions d’entreprise et que les sujets d’ordre familial soient relégués aux rencontres privées familiales.

« ... une personne très riche doit laisser suffisamment d’argent à ses enfants pour qu’ils fassent ce qu’ils veulent, mais pas assez pour qu’ils ne fassent rien... » *Warren Buffet*

Les réponses liées à la question de conserver l’entreprise ou de la vendre ne sont cependant pas mutuellement exclusives. En fait, les familles peuvent parfois choisir de conserver une partie de la propriété familiale et protéger le patrimoine familial grâce à une vente partielle.

L’histoire des Spalding est souvent évoquée lorsqu’on parle de la future propriété d’une entreprise. Jack et Nancy Spalding (noms fictifs), entrepreneurs dans l’industrie de la distribution alimentaire, ont commencé à réfléchir à la question du transfert futur de propriété de leur entreprise au moment où leur fils, Adam, a obtenu son diplôme universitaire et a commencé à travailler dans l’entreprise familiale.

Adam s’est malheureusement joint à l’entreprise familiale pendant une période difficile. La croissance de l’entreprise a plafonné malgré les investissements massifs effectués en marketing. « La concurrence est très forte. Pire encore, je ne suis pas sûr de posséder l’énergie et d’avoir les réseaux de médias sociaux ou les dispositions financières nécessaires pour continuer à faire fonctionner l’entreprise », disait Jack à ses amis.

Quand ces derniers l’ont questionné sur l’avenir d’Adam, Jack a admis que lui et Nancy se demandaient s’ils devraient conserver l’entreprise familiale pour Adam ou la

vendre à un tiers. Ils veulent naturellement voir Adam mener une brillante carrière, mais le récent déclin des affaires révèle que des facteurs externes pourraient fortement

influencer sur leur décision. Jack et Nancy doivent-ils conserver l’entreprise pour Adam ou réduire leurs pertes en procédant à une vente ? S’ils conservent l’entreprise, Adam aura-t-il les moyens nécessaires pour affronter les turbulences ? Les familles qui font face à de telles décisions finissent souvent par ne plus savoir quoi faire, ce qui de bien des façons n’est pas la meilleure des choses.

Le moment le plus critique s’est produit lorsque l’entreprise a perdu son plus gros client. Même si la perte n’était pas entièrement de la faute d’Adam, celui-ci en a été très ébranlé. Comme l’indique Nancy, « Adam excelle au magasin, et il s’entend avec tout le monde. Nous sommes cependant inquiets de le voir s’intégrer à l’entreprise familiale, qui représente peut-être désormais un trop grand défi, même pour Adam. Nous ne sommes plus sûrs que l’entreprise soit la meilleure chose pour lui. » Combien de temps Jack et Nancy devraient-ils attendre que la situation se redresse avant de prendre leur décision ?

Le choix de conserver une entreprise familiale ou de la vendre n’est qu’une des nombreuses décisions qu’aborde la structure de la planification de la relève.

Les Spalding devraient évaluer les quatre aspects suivants à ce sujet :

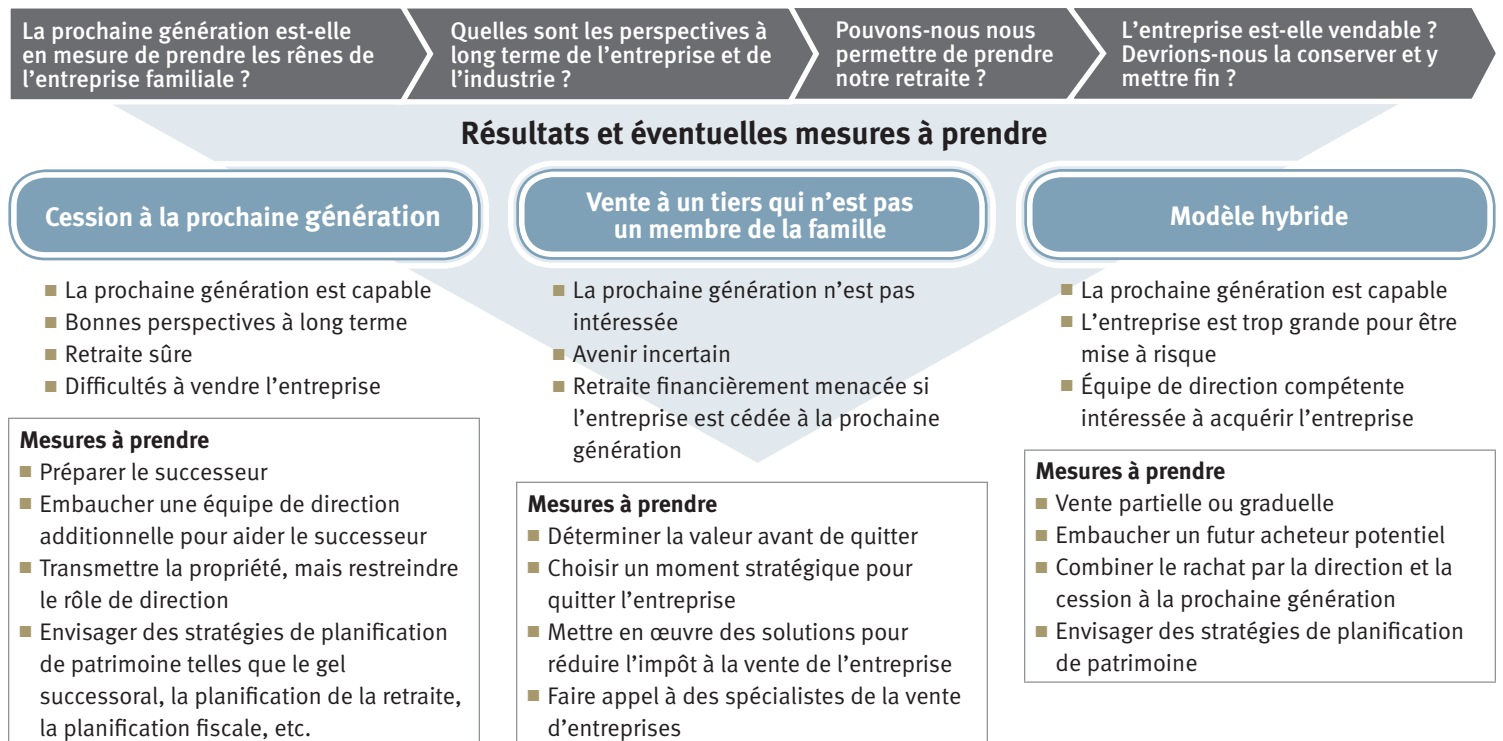
- **Évaluer le désir d’Adam de prendre les rênes de l’entreprise et ses aptitudes à cet égard.** Des gens tiennent souvent pour acquis que leurs enfants souhaitent prendre part aux activités de l’entreprise familiale, alors que cela pourrait ne pas être le cas et donc constituer un des premiers éléments à éliminer. L’étape la plus difficile est de vérifier si Adam possède les aptitudes nécessaires pour prendre les rênes de l’entreprise. Des parents peuvent avoir de la difficulté à évaluer leurs propres enfants, mais il existe des firmes indépendantes qui offrent des services à cet égard. Ce type d’évaluation peut être aussi délicat qu’émotionnel, mais il doit être effectué, et ce, même à un haut niveau.
- **Évaluer la viabilité de l’entreprise.** Pour faire une évaluation selon une approche descendante, il faut commencer par évaluer le secteur dans lequel l’entreprise est active, puis l’entreprise elle-même. Il faudrait dans ces cas-ci tenir compte des éventuels défis comme la concurrence

future et des occasions, notamment celles qu’entraînent les changements démographiques. L’évaluation devrait, grâce à une bonne compréhension du contexte des affaires, permettre de relever les « outils » dont dispose ou devrait disposer l’entreprise pour assurer sa viabilité à long terme, ce qui fait ressortir les forces et les faiblesses de la société. Ce type d’analyse devrait aider Jack et Nancy à comprendre les risques, défis et avantages liés au maintien ou à la vente de l’entreprise familiale.

- **Évaluer l’entreprise.** L’évaluation de l’entreprise est un exercice très utile. Elle permet à Jack et à Nancy de déceler des occasions de déterminer la valeur de l’entreprise avant de se retirer, mais établit aussi un contexte financier dont pourra prendre connaissance la relève. L’évaluation fournit des indications sur la viabilité financière du couple à la retraite et le niveau de risque qu’il peut se permettre de prendre pour atteindre ses objectifs de retraite.

- **Évaluer l’attrait commercial de l’entreprise.** Des facteurs échappant au contrôle des propriétaires peuvent parfois entraver la vente d’une entreprise, même s’il est préférable de ne pas conserver la propriété de l’entreprise. Dans de tels cas, la décision est habituellement dictée par l’objectif général de la famille qui consiste à maximiser le patrimoine.

Les résultats des évaluations ci-dessus contribueront à déterminer s’il est prudent de garder ou de céder la propriété de l’entreprise familiale. Rien n’oblige les familles à prendre une décision radicale. Elles peuvent envisager d’autres possibilités de maintien et procéder à une vente partielle de l’entreprise. La mise en œuvre de cette solution est plus complexe, mais les résultats peuvent s’avérer très gratifiants. Voici un exemple de la façon dont vous pourriez utiliser les résultats tirés des quatre évaluations pour déterminer si vous devriez vendre ou conserver l’entreprise familiale. ■



Comment maintenir l’harmonie et la cohésion familiale ?

De l’avis des propriétaires d’entreprise, l’objectif peut-être le plus important en matière d’exploitation est le maintien de l’harmonie au sein d’une entreprise familiale. C’est en fait souvent une raison majeure pour laquelle les parents repoussent la date de cession de l’entreprise familiale. Ils redoutent souvent les réactions de leurs enfants aux mesures prises en vue d’une cession de l’entreprise familiale. Les préjugés d’un propriétaire d’entreprise par rapport aux objectifs et désirs particuliers des membres de la famille peuvent aussi influencer ses points de vue.

L’harmonie et la cohésion règnent au sein de la famille lorsqu’on prend en considération et respecte les points de vue de tous les membres de la famille, sans égard au sexe des personnes, à leur âge et à leur rôle dans l’entreprise, et qu’on les intègre dans le système de valeurs de la famille. Ce système de valeurs définit les objectifs familiaux communs. Or, la définition d’une vision commune n’est possible qu’au moyen d’une communication régulière ayant lieu lors de réunions familiales.

Les familles devraient adopter des principes qui facilitent une communication favorisant la confiance :

- La communication doit être ouverte et transparente.
- La communication doit favoriser le respect et la confiance, et permettre à tous les membres de la famille d’exprimer leurs points de vue.
- Il faudrait un chef de famille dévoué et compétent (parent, enfant, ou facilitateur indépendant) pour faciliter la communication.

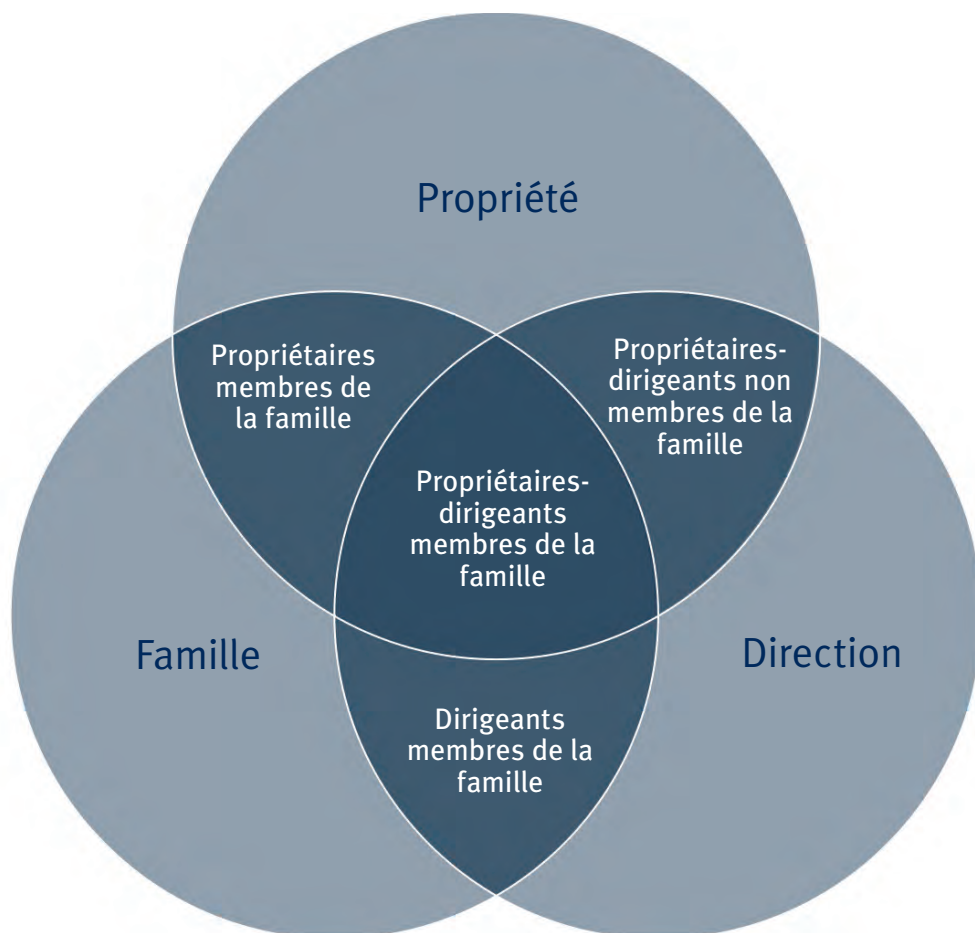
Il faut reconnaître que chaque membre de la famille définit son programme personnel selon sa situation. Par exemple, le fait

L’harmonie et la cohésion règnent au sein de la famille lorsqu’on prend en considération et respecte les points de vue de tous ses membres...

de jouer un rôle dans la famille crée une dynamique bien différente de celle de la vie d’une personne ne participant pas aux activités familiales. De même, les personnes qui détiennent des parts d’une entreprise familiale peuvent avoir une autre vision de ce que représente ladite entreprise. Le modèle des trois cercles¹ est un outil utile qui fait ressortir les différences de besoins et de points de vue.

Les trois cercles schématisent les trois groupes dans lesquels se situent les membres d’une famille (ainsi que les non-membres). Les cercles se chevauchent pour montrer que les personnes peuvent faire partie de plusieurs groupes.

1) Adaptation du texte tiré du livre « Attributes of the Family Firm » 1982, rédigé par Renato Taguiri et John A. Davis





Une fois le schéma établi, on devrait voir plus clairement les besoins et points de vue des membres de la famille en fonction du groupe dans lequel chacun se situe. La conversation qui suit illustre ce point. Elle a lieu entre une fille et son conseiller familial. La fille assume à fond la gestion de l'entreprise familiale qu'elle et son frère et sa sœur ont héritée de leur père.

Fille : Je sais pourquoi mon père m'a choisie pour diriger l'entreprise. J'ai été celle qui a montré le plus d'intérêt envers l'entreprise familiale, raison pour laquelle j'ai logiquement été choisie pour la diriger et la passer à la prochaine génération. Je compte faire croître l'entreprise en procédant à des réinvestissements stratégiques des bénéfices. Mon frère et ma sœur détiennent cependant des parts de l'entreprise et je ne suis pas certaine qu'ils partageront mon point de vue. De plus, je ne serais que partiellement récompensée pour les efforts que je fournis et les risques que je prends.

Conseiller familial : *Pourquoi n'expliquez-vous pas à votre frère et à votre sœur les avantages liés au réinvestissement des bénéfices dans l'entreprise ? Vous ne pouvez pas, après tout, demander à la poule de continuer à pondre des œufs si vous ne la nourrissez pas d'une fois à l'autre !*

Fille : Mon frère et ma sœur ont d'autres intérêts et, pour être honnête, je suis sûre que tout ce qui les intéresse réellement est de toucher le plus de revenus possible de l'entreprise.

Conseiller familial : *Eh bien, je suppose que c'est compréhensible, puisqu'il s'agit après tout de leur héritage aussi. Mais ce que je dis, c'est qu'ils pourraient aussi bénéficier de l'inconfort temporaire que génère un réinvestissement qui permettra une croissance future des revenus et fournira une source de revenus durable tirée de l'entreprise.*

Fille : Je souhaite avoir les moyens de racheter leurs parts et d'avoir la maîtrise entière de l'entreprise.

Conseiller familial : *Si vous le pensez vraiment, parlez à votre banque en gardant à l'esprit que vous devez avoir une discussion franche avec votre famille. Avez-vous songé à parler à votre famille du concept de l'équilibre entre un rendement raisonnable pour les actionnaires et la conservation de fonds suffisants pour investir dans une expansion prudente de l'entreprise ? De cette façon, tout le monde en tire parti à long terme.*

Fille : C'est une source de discussions incessantes sur les mérites du réinvestissement. Je souhaite pouvoir trouver une façon de tenir des discussions formelles à ce sujet.

Conseiller familial : *Le moment est peut-être bien choisi pour songer à mettre en place de meilleurs moyens de communication et le mieux pourrait être d'organiser des réunions familiales régulières. Je pense qu'il faut que les autres comprennent que les réunions familiales sont particulièrement importantes, car elles permettent à chacun de partager une vision commune pour le bon fonctionnement de l'entreprise, plutôt que d'avoir des objectifs personnels qui peuvent nuire à la famille.*

La discussion qui a lieu entre la fille et son conseiller illustre le dilemme auquel font face les entreprises familiales lorsqu'elles essaient d'équilibrer les intérêts à long terme des membres qui font partie de la direction (ex. propriétaire-dirigeant membre de la famille dans le modèle des trois cercles) et ceux des personnes qui ne jouent aucun rôle dans l'entreprise, mais en détiennent une part (ex. propriétaires membres de la famille dans le modèle). Même si les points de vue de la fille semblent raisonnables, il est tout aussi pertinent de connaître ceux de son frère et de sa sœur.

La conversation qui suit illustre un point semblable à celui de la conversation précédente, mais présente le point de vue du frère qui, par choix ou en raison des circonstances, ne participe pas aux activités de l'entreprise que gère sa sœur.

suite à la page suivante



Conseiller familial : *J’ai récemment eu un entretien avec votre sœur qui m’a fait part de son point de vue sur l’avenir de l’entreprise familiale. Vous savez, elle gère de façon très passionnée l’entreprise qu’ont bâtie vos parents. Elle a de très fortes convictions à propos de l’expansion de l’entreprise et souhaite y réinvestir les bénéfices réalisés. Mais elle croit que vous et votre sœur pourriez vous y opposer.*

Frère : Croyez-le ou non, je ne m’oppose pas à un réinvestissement dans l’entreprise. N’oubliez pas que j’y ai également grandi. Même si je n’y participe plus, j’y suis encore fortement attaché. Pourquoi ne nous a-t-elle jamais parlé de cela ?

Conseiller familial : *Je suppose qu’elle pense que vous et les autres membres n’étiez intéressés que par les distributions que pourrait verser l’entreprise. J’ai l’impression que vous et votre sœur ne parlez pas souvent des affaires.*

Frère : Le seul moment où nous discutons des affaires est à la clôture de l’exercice. Elle nous présente alors brièvement le rendement de l’entreprise et nous informe de la distribution qui nous est proposée. Pour être franc, j’aurais souhaité en savoir plus sur les activités de l’entreprise, et me suis senti frustré à bien des occasions par le manque d’information. Cela dit, comme je ne souhaite avoir aucun problème avec ma sœur, j’avais l’impression que j’aurais pu nuire à nos relations si je lui avais demandé plus d’information.

Conseiller familial : *Je pense qu’il est important qu’il y*

ait plus de transparence. L’absence de transparence peut non seulement générer de la méfiance, mais aussi amener des prises de décision non optimales. Je peux par ailleurs difficilement conseiller la famille si je ne dispose pas de tous les renseignements nécessaires. Je pense qu’il est temps qu’on s’entende pour organiser des réunions de famille régulières. Il y aura des ordres du jour en bonne et due forme, et si vous et les autres membres l’acceptez, je pourrais présider ces rencontres.

Frère : Je suis content que vous nous le proposiez. Je n’ai aucune hésitation à reconnaître avoir aimé ce que l’entreprise m’a procuré, mais j’aimerais poursuivre d’autres objectifs dans la vie. Je n’avais pas soulevé la question, mais il est peut-être temps qu’en tant que famille, nous exprimions nos préoccupations et nos souhaits. J’ai un peu peur de le faire, mais je pense qu’il serait bon d’avoir une personne de l’extérieur comme vous pour diriger les réunions.

La deuxième conversation montre que même si un membre de la famille qui s’est engagé dans l’entreprise a raison de souligner qu’il travaille pour le reste de la famille, un autre membre de la famille ne participant pas aux activités de l’entreprise pourrait nourrir un sentiment d’exclusion pouvant tourner au ressentiment. L’acquisition d’habitudes de communications familiales régulières est l’une des façons importantes d’éviter les malentendus et le manque de confiance qui règnent souvent dans des entreprises familiales. ■

Voici certaines mesures pouvant être mises en œuvre pour une communication ouverte et en toute confiance :

- Amener tous les membres de la famille à considérer toutes les options possibles et les conséquences d’une décision précise.
- Toujours rester ouvert aux opinions impopulaires.
- Faire appel à un facilitateur externe pour amorcer et diriger le processus. Il est ainsi possible d’avoir des discussions

plus efficaces et plus objectives.

- Élaborer un code de déontologie pour les réunions familiales, approuvé par l’ensemble des membres, en vue de diminuer les tensions lors des discussions.

Les réunions de famille sont plus efficaces lorsqu’elles sont bien planifiées et présentent des ordres du jour adaptés aux circonstances familiales. Voici un résumé des trois ordres du jour communs touchant la relève familiale :



Participation

- Quelles sont les exigences en matière d’études et d’expérience pour se joindre à l’entreprise familiale ?
- À quel moment les membres de la famille peuvent-ils se joindre à l’entreprise familiale ? S’agit-il d’un privilège ou d’un droit ?
- Quels sont les rôles et les responsabilités incombant à chaque membre de la famille au sein de l’entreprise ?
- Comment définit-on la rémunération des membres de la famille ?
- Comment se fait l’évaluation du rendement ?
- Peut-on mettre fin à l’emploi d’un membre de la famille ? Si oui, de quelle façon ?

Relève et propriété

- Qui prendra les rênes de l’entreprise ?
- Dans quelle mesure les membres de la famille peuvent-ils être propriétaires de l’entreprise ?
- Comment se fera le transfert de propriété aux générations suivantes ?
- Les parts sont-elles transférées ou vendues ?
- L’entreprise peut-elle être répartie entre les membres de la génération suivante ?
- Quelles sont les règles qui régissent le départ de l’entreprise et de quelle façon est établi le prix ?

Gouvernance

- Quels sont les principes directeurs familiaux ? Sont-ils exposés dans l’énoncé de mission de la famille ?
- Devrions-nous conclure un accord de participation familiale ?
- À quelle fréquence se tiennent les réunions familiales et qui peut en organiser ?
- Quelles clauses devraient figurer dans la convention d’actionnaires ?
- De quelle façon se résolvent les conflits et les différends ?
- Le conseil d’administration devrait-il compter des membres externes ?

L’annexe 1 présente une liste plus exhaustive des éléments composant les ordres du jour de réunions familiales.

Plan de secours

Les entreprises prospères réussissent non pas parce que leurs propriétaires arrivent à éviter les désastres, mais parce qu’ils prennent des dispositions pour parer aux imprévus.

L’établissement d’un plan de secours, ou la planification en prévision de l’imprévu, est une partie intégrante de la planification d’entreprise, visant à protéger les propriétaires contre les événements catastrophiques inattendus.

Les propriétaires peuvent adopter une planification stratégique pour parer aux imprévus. L’importance ou le niveau du plan de secours est le degré d’exposition au risque qu’un propriétaire est prêt à accepter en cas d’imprévus.

Voici quelques éléments clés d’un plan de secours bien structuré :

Relève des dirigeants

Les petites entreprises ou les entreprises en démarrage n’ont pas les moyens de remplacer adéquatement des dirigeants advenant une incapacité de la part de leur propriétaire. Leur capacité à réduire la concentration des dirigeants augmente toutefois à mesure qu’elles prennent de l’ampleur. La préparation de la relève et la présence d’une grande équipe de direction qui fonctionne de façon autonome et requiert peu d’intervention du propriétaire de l’entreprise permettent non seulement de réduire le risque opérationnel, mais peuvent aussi contribuer grandement à faire croître la valeur de l’entreprise. Les mesures nécessaires doivent être prises pour bien rémunérer vos employés clés et maintenir leur motivation.

Planification testamentaire et successorale à jour

Un propriétaire d’entreprise doit tenir à jour son testament et son plan successoral, lesquels doivent aller de pair avec le plan

de la relève en entreprise et l’appuyer. Si un propriétaire d’entreprise décède sans avoir fait une bonne planification et bien communiqué ses intentions, des conflits pourraient éclater entre ses enfants par rapport à sa succession.

L’assurance vie pour protéger la liquidité

La mort se révèle malheureusement être un élément déclencheur d’impôt, pouvant inciter une famille à réaliser une vente impromptue d’actifs en vue de payer la charge fiscale. L’assurance vie préserve la liquidité et fait en sorte d’éviter des situations délicates où les actionnaires et les successions continuent de détenir conjointement les parts de l’entreprise. Le gel successoral peut aussi être envisagé pour limiter l’impôt exigible au décès du propriétaire.

Conventions d’actionnaires

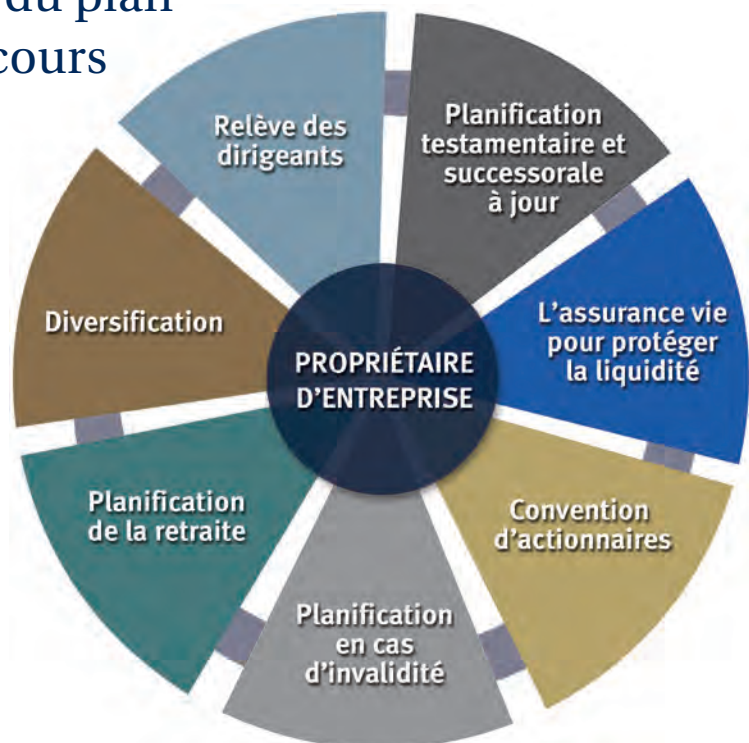
Ce genre de convention régit les relations d’affaires entre les actionnaires et devrait englober les trois aspects suivants :

- Les dispositions relatives aux droits de vote et en matière de contrôle
- Les options d’achat et de vente entre actionnaires
- L’arrivée de nouveaux actionnaires, notamment les enfants, au sein de l’entreprise

Planification en cas d’invalidité

Il est important de mettre en place une équipe de direction consciente des fonctions essentielles au sein de l’entreprise et pouvant assumer efficacement les responsabilités du propriétaire s’il devenait invalide ou était frappé d’incapacité. Il importe aussi d’avoir une procuration à jour

Cycle du plan de secours



La mort se révèle malheureusement être un élément déclencheur d’impôt, pouvant inciter une famille à réaliser une vente impromptue d’actifs en vue de payer la charge fiscale.

et une couverture adéquate d’assurance invalidité et maladies graves.

Planification de la retraite

La protection d’une entreprise s’étend à la valeur créée par le propriétaire au sein de ladite entreprise. L’exposition au risque représenté par l’entreprise indique toutefois que le patrimoine est loin d’être assuré à long terme. Il est possible de

réduire ce risque en mettant en place un plan de retraite bien structuré. Songez à faire préparer par écrit un plan financier pour amorcer le processus.

Diversification

L’ensemble du patrimoine de bon nombre de propriétaires d’entreprise est investi dans un seul actif, c’est-à-dire leur entreprise. Des ralentissements

économiques ou sectoriels inattendus pourraient avoir de fâcheuses incidences sur le patrimoine et le futur mode de vie de ces propriétaires. Au cours des périodes prospères où votre entreprise prend de l’expansion et qu’elle est rentable, vous devriez penser à « encaisser une partie des bénéfices » et à investir dans d’autres actifs hors de l’entreprise (titres négociables, immobilier, assurance vie, etc.)

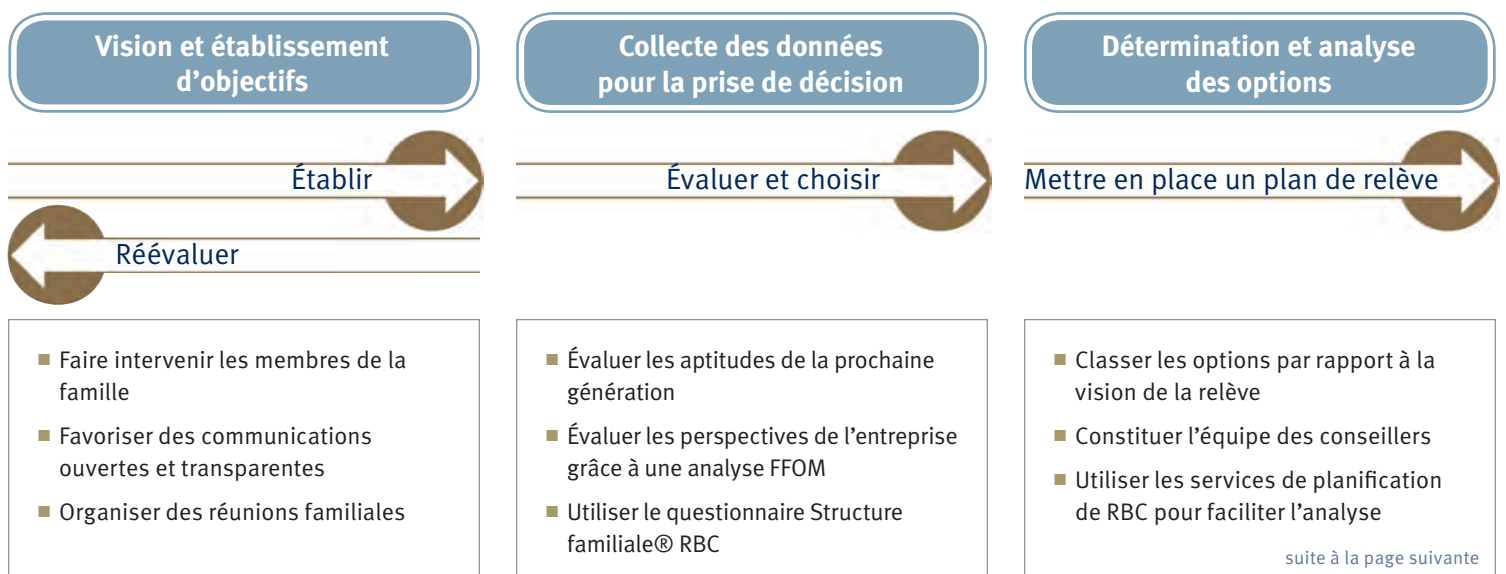
Les familles devraient discuter ouvertement des risques et éventualités et s’y préparer en conséquence, car les problèmes d’entreprise peuvent très rapidement engendrer des différends familiaux. ■

Par où commencer ?

Nous avons abordé certains des sujets d’intérêt communs que les propriétaires d’entreprise et leur famille doivent prendre en considération en matière de relève. Il faudrait idéalement traiter ces sujets à l’intérieur d’un cadre de planification ordonné. L’une des principales raisons pour lesquelles les propriétaires planifient mal leur relève est l’absence d’un cadre auquel ils peuvent se référer. L’établissement d’un cadre assure la prise en compte adéquate des aspects importants de l’entreprise familiale. Les membres de la famille sont plus aptes à s’engager quand ils ont une vue d’ensemble de ce qui est planifié.

« Celui qui ne planifie pas planifie un échec ».
Winston Churchill

Le diagramme qui suit illustre un processus d’amorce de la planification de la relève.



Par où commencer ? suite de la page précédente

- Le cadre divise la planification en trois étapes distinctes, mais étroitement liées.
- La première étape porte sur l’importance de comprendre les objectifs au moyen de discussions franches et transparentes entre générations. Nous insistons sur cet aspect tout au long du présent rapport. Les réunions familiales (d’entreprise) offrent un excellent moyen de tenir ces discussions.
- L’établissement d’objectifs clairement définis est une sorte de boussole qui vous oriente vers les buts que vous (votre famille) souhaitez atteindre avec l’entreprise familiale. Le processus commence par l’établissement d’énoncés généraux et évolue à mesure que vous comprenez mieux votre situation personnelle, ainsi que celles de la famille et de l’entreprise.
- Pour ce qui est de la collecte des renseignements préliminaires pertinents pour votre planification, le questionnaire Structure familiale® de RBC sur la planification de la relève en entreprise présente six questions que vous devriez vous poser lorsque vous envisagez votre relève – voir l’Annexe 2. Cette liste de questions ne constitue pas seulement une référence concernant les renseignements à recueillir pour votre relève ; elle est aussi un élément important qui vous incite à définir vos objectifs.
- Nous avons parlé plus tôt de l’importance d’établir un équilibre entre les objectifs de la famille et ceux de l’entreprise. Vous verrez à quel point ces objectifs sont réalistes lorsque vous procéderez à l’évaluation de la famille et de l’entreprise au moyen de l’analyse des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces (souvent désignée par l’acronyme FFOM). Le présent rapport comprend une Annexe 3 qui est une liste de vérification des éléments courants sur lesquels devrait porter une analyse FFOM.
- Les résultats de l’évaluation familiale et de l’entreprise devraient vous permettre i) de préciser vos objectifs et ii) de relever les options que vous et votre famille pourriez considérer en matière de relève.
- Nous vous recommandons de faire appel à vos conseillers de confiance, notamment aux professionnels des services de planification de patrimoine de RBC pour évaluer les aspects positifs et négatifs de chaque option et leurs incidences sur la famille.
- L’évaluation de chacune des options est un processus itératif d’établissement d’objectifs et du type de relève à adopter. Les évaluations doivent tenir compte des grands changements qui surviennent dans la famille et dans l’entreprise.

- Ne précipitez pas votre planification. Donnez-vous tout le temps pour le faire. De la même façon qu’il vous a fallu du temps pour élaborer un plan d’action minutieux pour vous lancer en affaires, vous devriez prendre le temps de mettre en place votre plan de départ. Nous vous recommandons de vous donner entre trois et cinq ans pour planifier le moment de votre départ et la façon de procéder. Ce temps vous sera utile pour établir votre vision et fixer vos objectifs, développer d’importantes idées pouvant avoir une influence sur votre relève, et évaluer et choisir votre stratégie de relève.

Différence entre la vision et les objectifs

Le fait de définir votre vision de l’avenir et d’établir vos objectifs de relève est une bonne façon d’assurer la réalisation de vos plans de relève. Votre vision expose la façon dont vous voyez votre avenir personnel, ainsi que celui de votre famille et de votre entreprise. Vos objectifs sont des cibles mesurables visant la réalisation de votre vision.

Ils doivent être conformes à votre vision et l’appuyer. Vous pourriez par exemple, dans le cadre de votre vision, vouloir récompenser vos employés pour leur soutien et leur dévouement en leur assurant une sécurité financière et d’emploi à long terme. Pour appuyer cette vision, vous pourriez avoir comme objectif de vendre l’entreprise à un nouveau propriétaire qui s’engagera à continuer d’offrir le même traitement à vos employés.

Rôle de votre conseiller RBC

RBC travaille de concert avec les clients et leurs conseillers juridiques ou fiscaux indépendants pour aider à atteindre des objectifs personnels et à maximiser le patrimoine global. Nos conseils financiers spécialisés visent les solutions de planification successorale, la planification de la relève d’un angle personnel et commercial, la gestion du patrimoine, la planification financière, la planification de la retraite, les services fiduciaires, la philanthropie et l’assurance. Pour en savoir plus, veuillez communiquer avec votre conseiller RBC ou aller à l’adresse <http://www.rbcgestiondepatrioine.com/canada.html> pour entrer en contact avec un conseiller RBC.

Conclusion

Les propriétaires d'entreprise et les entrepreneurs sont si passionnément attachés à l'entreprise qu'ils ont créée, achetée ou héritée qu'il leur est difficile de penser à la vendre ou même d'en confier les rênes à une autre personne. Quelques bons exemples des défis que présente le processus de planification de la relève ont été mis en exergue dans la présente, et nous voyons le verre comme étant à moitié plein et non comme à moitié vide.

Ce processus peut générer des conflits, mais peut aussi permettre de réunir les membres de la famille autour d'objectifs communs. Même s'il est possible que la dynamique de certaines familles entre en conflit avec le bien-être de l'entreprise familiale, elle peut dans d'autres familles constituer une excellente source de vigueur pour l'entreprise familiale.

L'une des préoccupations courantes entourant le processus concerne le maintien de l'harmonie familiale. Les aspects « souples » expliquent les deux

tiers du succès du passage harmonieux d'une entreprise d'une génération à l'autre. La tenue d'une réflexion personnelle perspicace et de discussions familiales à un stade précoce est un élément clé de la réussite du processus.

Le processus de planification nécessitera du temps et des efforts, tout en exigeant la participation de plusieurs intervenants outre la nouvelle génération. Les résultats qui en découleront seront probablement bien accueillis et seront source d'une fierté durable.

Les propriétaires d'entreprise se demandent aussi s'ils doivent céder leur entreprise à leurs enfants. Il est en fait possible de céder deux aspects d'une entreprise : la propriété et la gestion. Les enfants peuvent choisir de conserver les responsabilités de l'entreprise et d'en rester les fiers propriétaires, tandis que des gestionnaires externes s'occuperont d'exploiter l'entreprise. Ils peuvent aussi

choisir d'être des propriétaires-exploitants de l'entreprise.

La cession de l'entreprise à d'autres membres de la famille crée-t-elle plus de valeur que sa vente, compte tenu des critères qui intègrent non seulement la valeur financière, mais aussi le capital émotionnel et un legs familial ? C'est la capacité et la volonté de répondre à cette question qui différencient les dirigeants d'entreprise familiaux des entrepreneurs.

La question la plus fondamentale qui se pose est de savoir quand et comment il faut commencer à planifier le départ d'une entreprise. S'agissant du « quand », il n'est jamais trop tôt pour amorcer le processus de réflexion. Pour ce qui est du « comment », une gamme d'options est énumérée dans le présent rapport. Nous y avons inclus un cadre qui favorise une communication ouverte et globale pour partir du bon pied et, espérons-le, met votre entreprise, votre famille et vous-même sur la voie du succès. ■

Ordres du jour des réunions d'une entreprise familiale

Règles de base

- Participants
- Président et facilitateur des réunions
- Politiques de déontologie et de communication
- Politiques de résolution des conflits
- Politiques de confidentialité

Vision de l'entreprise familiale

- Préservation des traditions et des valeurs familiales
- Énoncé de mission de la famille
- Politiques de soutien familial – soutien financier et non financier

Relève

- Relève des dirigeants
- Changement de propriété
- Préparation du successeur

Politiques d'emploi des membres de la famille

- Exigences d'études et d'expérience
- Politiques de rémunération des membres de la famille
- Conciliation travail et vie personnelle

Politiques sur la propriété

- Critères
- Contrats préalables au mariage
- Départ et vente de propriété

Nouvelles sur les affaires

- Résultats de l'entreprise et tendances des rendements
- Nouvelles entreprises commerciales et possibilités d'expansion
- Budgets, y compris les grands projets de dépenses d'investissement

Politiques de distribution

- Politiques des droits
- Distributions minimums et maximums
- Planification responsable de patrimoine

Responsabilités sociales

- Organisme de bienfaisance et fondations
- Appui d'événements communautaires locaux
- Préservation d'une bonne image publique
- Politiques visant les médias sociaux

Planification de secours

- Remplacement de dirigeants (et d'autres rôles clés)
- Couverture d'assurance pour les principaux dirigeants et actionnaires
- Politiques de maintien des opérations

Conventions d'entreprise familiale indispensables

- Élaboration et mise à jour de la convention d'actionnaires


1. Quel est le régime de propriété de votre entreprise ?

Nom de la compagnie	
(a) Forme juridique de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Entreprise individuelle <input type="checkbox"/> Société par actions <input type="checkbox"/> Société de personnes
(b) Pourcentage de participation	<input type="checkbox"/> 100 % <input type="checkbox"/> Entre 50 % et 100 % <input type="checkbox"/> 50 % <input type="checkbox"/> Moins de 50 %
(c) Copropriétaire(s)	<input type="checkbox"/> Aucun <input type="checkbox"/> Conjoint <input type="checkbox"/> Conjoint et autres membres de la famille <input type="checkbox"/> Membres de la famille <input type="checkbox"/> Personnes autres que des membres de la famille
(d) Si l'entreprise est constituée en société, qui en détient les actions ?	<input type="checkbox"/> Société de portefeuille <input type="checkbox"/> Fiducie familiale <input type="checkbox"/> Une structure plus complexe <input type="checkbox"/> Propriété personnelle directe
(e) Subissez-vous l'influence importante d'autres parties ?	<input type="checkbox"/> Porteurs de titres de créance <input type="checkbox"/> Société de capital de risque <input type="checkbox"/> Associés passifs <input type="checkbox"/> Ne sais pas <input type="checkbox"/> Aucune ou sans objet

2. Savez-vous combien vaut votre entreprise ?

(a) Avez-vous en main une évaluation d'entreprise récente ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
(b) À combien estimez-vous actuellement la valeur de votre entreprise ?	\$
(c) Pourriez-vous conserver certains éléments d'actif secondaires à la vente de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
(d) Quelle est la valeur des éléments d'actif secondaires que vous pourriez garder ?	\$
(e) Quel profit génère votre entreprise annuellement ?	\$

3. Que se passera-t-il en cas de catastrophe imprévue ?

(a) Quelqu'un pourra-t-il immédiatement prendre les rênes de l'entreprise afin d'assurer la poursuite des activités ?	<input type="checkbox"/> Pas encore décidé <input type="checkbox"/> Conjoint <input type="checkbox"/> Associé <input type="checkbox"/> Employé clé <input type="checkbox"/> Membre de la famille <input type="checkbox"/> Autre <input type="checkbox"/> Personne en ce moment
(b) Des ressources financières sont-elles disponibles pour garantir la poursuite des activités (p. ex. : assurance des personnes clés)	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude <input type="checkbox"/> Non
(c) Quel est le montant actuel de votre assurance-invalidité (montant annuel) ?	\$
(d) Quel est le montant actuel de votre assurance maladies graves (montant annuel) ?	\$
(e) Votre testament actuel prévoit-il que votre entreprise sera léguée aux personnes de votre choix ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Je n'ai pas fait de testament
(f) Avez-vous établi une convention entre actionnaires ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Sans objet
(g) Avez-vous souscrit une assurance vie appartenant à l'entreprise et, le cas échéant, quel en est le montant ?	\$



RBC Gestion de patrimoine
Dominion valeurs mobilières

Questionnaire - Structure familiale[®]

Planification de la relève de l'entreprise

4. Avez-vous pensé à vos options de départ ?

(a) Moment prévu du transfert de l'entreprise	<input type="checkbox"/> D'ici un an <input type="checkbox"/> D'ici 5 ans <input type="checkbox"/> D'ici 10 ans	<input type="checkbox"/> Dans plus de 10 ans <input type="checkbox"/> Pas encore décidé
(b) À qui comptez-vous transférer votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> Conjoint <input type="checkbox"/> Membres de la famille <input type="checkbox"/> Associé <input type="checkbox"/> Direction	<input type="checkbox"/> Employé clé <input type="checkbox"/> Tiers <input type="checkbox"/> Réduction des opérations <input type="checkbox"/> Pas encore décidé
(c) Prévoyez-vous rester actif au sein de l'entreprise après le transfert ?	<input type="checkbox"/> Oui - temporairement <input type="checkbox"/> Oui - de manière permanente	<input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Pas encore décidé
(d) Combien voulez-vous obtenir pour votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> Valeur intégrale <input type="checkbox"/> Don à des membres de la famille <input type="checkbox"/> Suffisamment pour financer ma retraite <input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude	
(e) Offririez-vous des fonds à l'acheteur au moyen du financement par le vendeur ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Pas encore décidé
(f) Combien seriez-vous disposé à prêter à l'acheteur ?	\$	

5. Quelles mesures avez-vous prises à l'égard du transfert de votre entreprise ?

(a) À quels professionnels avez-vous recouru jusqu'à maintenant dans le cadre de la planification du transfert de votre entreprise (cochez toutes les réponses appropriées) ?	<input type="checkbox"/> Comptable <input type="checkbox"/> Avocat <input type="checkbox"/> Equipe de direction <input type="checkbox"/> Évaluateur d'entreprise <input type="checkbox"/> Courtier d'entreprises <input type="checkbox"/> Mentor d'entreprises <input type="checkbox"/> Facilitateur d'entreprise familiale <input type="checkbox"/> Directeur de comptes commerciaux à RBC <input type="checkbox"/> Banquier privé de RBC <input type="checkbox"/> Conseiller en placement de RBC DVM <input type="checkbox"/> Gestionnaire de portefeuilles RBC PH&N	
(b) Croyez-vous que ces professionnels aient exploré toutes les options en vue de créer un plan qui optimise le potentiel de votre entreprise et répond à vos besoins ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude
(c) Avez-vous bloqué la valeur des actions que vous détenez au moyen d'un gel successoral ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude
(d) Le cas échéant, quelle est la valeur de vos actions gelées ?	\$	
(e) Votre entreprise est-elle admissible à la déduction pour gains en capital de 800 000 \$ en cas de vente d'actions, et avez-vous des droits inutilisés à cet égard ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude
(f) Si vous possédez des droits inutilisés au titre de la déduction pour gains en capital, quel en est le montant ?	\$	
(g) Préférez-vous vendre l'actif ou les actions de votre entreprise ?	<input type="checkbox"/> Actifs <input type="checkbox"/> Actions <input type="checkbox"/> Ce qui me rapportera le plus après impôts	
(h) Dans combien de temps votre successeur potentiel pourrait-il prendre les rênes de l'entreprise ?	<input type="checkbox"/> D'ici un an <input type="checkbox"/> D'ici 5 ans <input type="checkbox"/> D'ici 10 ans	<input type="checkbox"/> Dans plus de 10 ans <input type="checkbox"/> Pas encore décidé

6. À quoi ressemble votre retraite ?

(a) Avez-vous un plan qui comprend plusieurs activités qui vous tiendront occupé	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude
(b) Je prévois consacrer du temps aux causes que je chéris	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude
(c) Avez-vous un plan financier ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude
(d) Envisageriez-vous éventuellement de relocaliser vos activités à l'extérieur du Canada ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Je ne sais pas avec certitude

® Marque déposée de la Banque Royale du Canada. Utilisation sous licence.

© Copyright 2014. Tous droits réservés.

Analyse des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces

L'analyse des forces, des faiblesses, des occasions et des menaces (FFOM) est un outil servant à évaluer la viabilité future de votre entreprise.

Les forces et les faiblesses sont des examens internes, tandis que les occasions et menaces sont des facteurs externes. L'analyse interne examine les aptitudes de l'entreprise (dans quelle mesure l'entreprise excelle-t-elle ?), tandis que l'analyse externe se penche sur les capacités de survie de l'entreprise (l'entreprise peut-elle faire face aux menaces ?). Le recensement des forces et des faiblesses peut révéler les occasions et menaces.

La liste de contrôle qui suit ne se veut nullement exhaustive et ne présente que des éléments essentiels pouvant avoir d'importantes répercussions sur la planification de la relève.

Facteurs internes

Forces	Faiblesses
1. Entreprise réputée et bien établie	1. Dépendance à l'égard des propriétaires ou du personnel clé
2. Jeune direction, dynamique et raisonnablement expérimentée	2. Concentration au niveau de la clientèle et des fournisseurs
3. Accès exclusif aux fournitures essentielles	3. Concentration au niveau de la gamme de produits
4. Équipe de marketing fûtée	4. Mauvais leadership – équipe de direction confuse et éparpillée
5. Clientèle fidèle	5. Historique de contentieux et d'autres différends
6. Solides systèmes internes	6. Installations de production obsolètes (vieilles)
7. Contrats, permis et brevets limitant la concurrence	7. Mauvaise gestion du fonds de roulement (stocks importants et recouvrement lent)
8. Forte culture en recherche et développement	8. Gamme de produits obsolète
9. Accréditations	9. Faibles relations avec les employés/syndicats
10. Solide position financière	10. Distance des marchés

Facteurs externes

Occasions	Menaces
1. Nouvelle technologie	1. Concurrence accrue au niveau national et à l'étranger
2. Nouveaux marchés géographiques	2. Politiques gouvernementales changeantes (défavorables)
3. Nouvelles gammes de produits	3. Hausse des coûts des fournitures
4. Concurrents complaisants	4. Changements technologiques rapides
5. Premier sur le marché	5. Évolution des taux de change
6. Changements démographiques stimulant la demande	6. Secteur présentant de faibles barrières à l'entrée
7. Barrières commerciales moindres dans les marchés cibles	7. Changements au niveau des tendances des clients et baisse de la demande
8. Expansion au moyen d'acquisitions	8. Instabilité des prix des marchandises
9. Nouvelle source de financement abordable	9. Effets climatiques et saisonniers
10. Événements naturels créant une nouvelle demande	10. Replis économiques



RBC Gestion de patrimoine

Ce document a été préparé pour les sociétés membres de RBC Gestion de patrimoine, RBC Dominion valeurs mobilières Inc. (RBC DVM)*, RBC Phillips, Hager & North Services-conseils en placements inc. (RBC PH&N SCP), RBC Gestion mondiale d'actifs Inc. (RBC GMA), la Société Trust Royal du Canada et la Compagnie Trust Royal (collectivement, les « sociétés ») ainsi que leurs sociétés affiliées, RBC Placements en Direct Inc. (RBCPD)*, Services financiers RBC Gestion de patrimoine inc. (SF RBC GP) et Fonds d'investissement Royal Inc. (FIRI). Chacune de ces sociétés, leurs sociétés affiliées et la Banque Royale du Canada sont des entités juridiques distinctes et affiliées. * Membres-Fonds canadien de protection des épargnants.

Par « conseiller RBC », on entend les banquiers privés employés par la Banque Royale du Canada, les représentants inscrits de FIRI, les représentants-conseils employés par RBC PH&N SCP et par la Division Clientèle privée de RBC GMA, les premiers conseillers en services fiduciaires et les chargés de comptes des services fiduciaires employés par la Compagnie Trust Royal ou la Société Trust Royal du Canada ou les conseillers en placement employés par RBC DVM.

Au Québec, les services de planification financière sont fournis par FIRI ou par SF RBC GP, qui sont inscrits au Québec en tant que cabinets de services financiers. Ailleurs au Canada, les services de planification financière sont offerts par l'entremise de FIRI, de la Société Trust Royal du Canada, de la Compagnie Trust Royal ou de RBC DVM. Les services successoraux et fiduciaires sont fournis par la Société Trust Royal du Canada et la Compagnie Trust Royal. Si un produit ou un service particulier n'est pas offert par l'une des sociétés ou par FIRI, les clients peuvent demander qu'un autre partenaire RBC leur soit recommandé.

Les stratégies, les conseils et les données techniques contenus dans le présent document sont fournis à nos clients à titre indicatif. Ils sont fondés sur des données jugées exactes et complètes, mais nous ne pouvons en garantir l'exactitude ni l'intégralité. La présente publication ne prétend pas constituer et ne constitue pas un conseil fiscal ni juridique. Les lecteurs sont invités à consulter un conseiller juridique ou fiscal qualifié ou un autre conseiller professionnel lorsqu'ils prévoient mettre en œuvre une stratégie. Ainsi, leur situation particulière sera prise en considération comme il se doit et les décisions prises seront fondées sur la plus récente information qui soit. Les taux d'intérêt, l'évolution du marché, les offres spéciales, le régime fiscal et divers autres facteurs touchant les placements sont susceptibles de changer. Ces renseignements ne constituent pas des conseils de placement ; ils ne doivent servir qu'à des fins de discussion avec votre conseiller RBC. Les sociétés, FIRI, SF RBC GP, RBCPD, la Banque Royale du Canada, leurs sociétés affiliées et toute autre personne n'acceptent aucune responsabilité pour toute perte directe ou indirecte découlant de toute utilisation de ce rapport ou des données qui y sont contenues.