

# Succession d'entreprise familiale – Éléments à considérer

### 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. La grande majorité des entreprises canadiennes peuvent être considérées comme des entreprises familiales. Puisque l'entreprise représente souvent l'actif familial le plus précieux, la succession des entreprises familiales peut être une tâche complexe et délicate en raison des différents points de vue des membres de la famille.

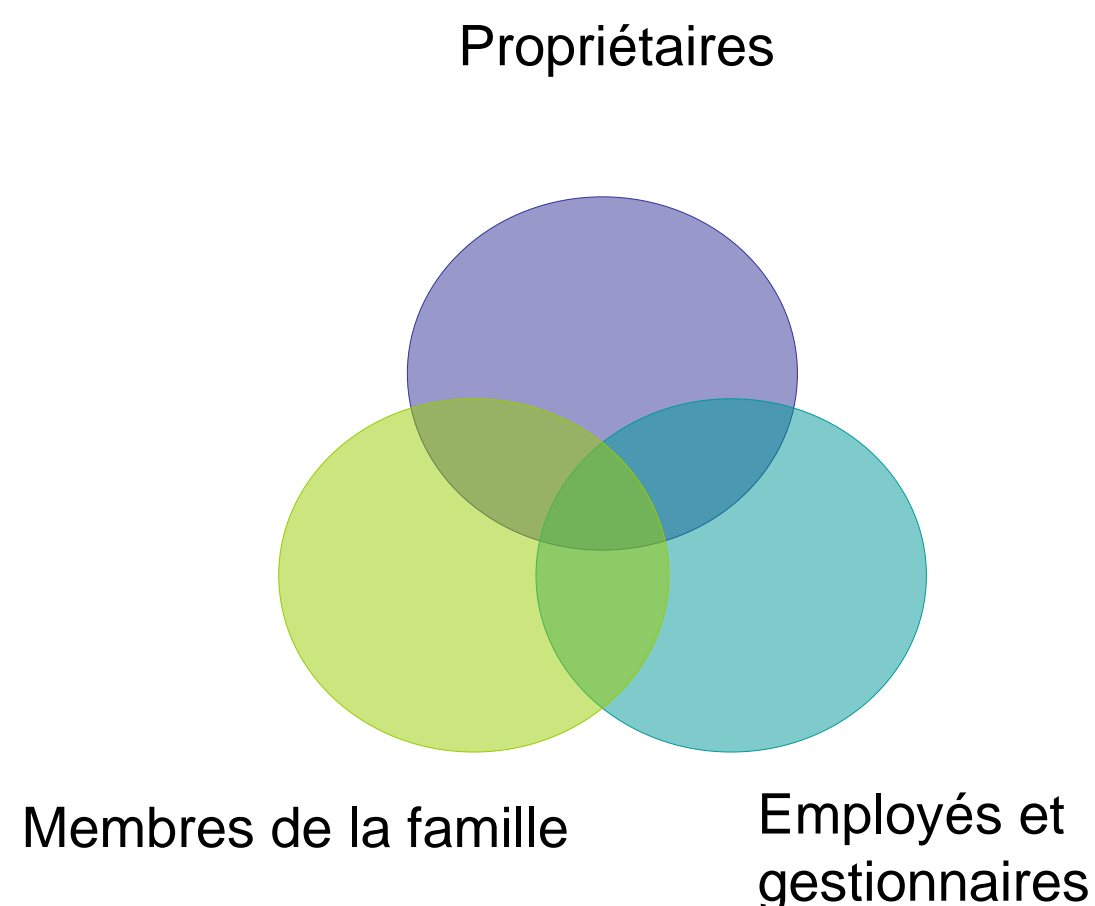
Toute entreprise comprend au moins deux systèmes de surveillance, soit la propriété et l'exploitation. Dans la plupart des sociétés privées, ces systèmes se chevauchent, c'est-à-dire dans le cas d'un propriétaire exploitant. Le croisement d'un troisième système – le « système familial » – avec la propriété 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 les fonctions d'exploitation et de propriété en raison du vieillissement du personnel à ces fonctions, il importe de comprendre l'incidence du chevauchement de ces systèmes sur la planification de la succession d'entreprise afin d'en optimiser les résultats.

## Modèle des trois cercles

Trois systèmes distincts, mais étroitement liés entrent en jeu dans l'entreprise familiale<sup>1</sup> 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, leurs neveux et nièces;
- Les propriétaires – toute personne qui détient des actions dans l'entreprise; et
- L'équipe d'exploitation – toute personne qui est un employé ou un gestionnaire de l'entreprise.



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

1. **Simple membre de la famille** – La personne qui occupe cette position a surtout à cœur 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 cœur 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 cœur 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** – Le propriétaire exploitant est l'exemple parfait d'une personne qui occupe cette position. Bien que sa position lui offre la perspective la plus globale de l'entreprise et lui permette 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 intérêts potentiels de cette personne.

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

- 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 pourrait 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.
- Le propriétaire qui n'est ni un employé 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 signifie que des employés (membres de la famille ou non) pourraient perdre leur emploi.
- 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.

- Le membre de la famille qui détient des actions de l'entreprise sans participer à son exploitation cherchera à garantir ses dividendes futurs et pourra même être disposé à vendre sa participation. Par exemple, si la fille du propriétaire de l'entreprise habite dans une autre ville et y poursuit une carrière, son

intérêt pour cet investissement pourrait se limiter à l'option qui lui procurera le meilleur rendement possible. En revanche, elle pourrait aussi encourager son père à prendre une retraite précoce pour qu'il prenne soin de sa santé ou tienne compagnie à sa mère.

- 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 pourrait par exemple souhaiter que le propriétaire prêt à prendre sa retraite cède les rênes de son entreprise à un gestionnaire externe chevronné plutôt qu'à un membre de la famille.

- Le membre de la famille qui est un employé, mais qui n'a aucune participation dans l'entreprise pourrait souhaiter un plan de succession en vertu duquel l'exploitation et la propriété de l'entreprise lui reviendraient, plutôt qu'à des tiers ou à d'autres membres de la famille. 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 succession qui les intéresse prévoit sans doute une retraite très précoce du père. Ainsi, c'est à eux que reviendraient l'exploitation et la propriété de l'entreprise, plutôt qu'à un tiers ou à tout autre membre de la famille.
- 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 pour l'ensemble de l'entreprise. 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 pour la succession d'une entreprise familiale

Comme il est expliqué ci-dessus, la succession d'une entreprise familiale fait parfois intervenir de nombreux joueurs dont les intérêts sont opposés. Le propriétaire demeure la principale partie prenante dans le processus de succession, 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 l'exploitation 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 ou une stratégie 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 cédera l'exploitation 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 succession de son entreprise.

Comme chaque succession d'entreprise est différente et peut être complexe en raison des différents groupes aux intérêts variés, il est avisé de consulter à l'avance un conseiller en succession d'entreprise ou une équipe de conseillers professionnels qui validera la stratégie d'exécution optimale et les résultats les plus souhaitables.

**Gestion de patrimoine TD**

**On est prêts  
pour vous**



<sup>1</sup>Tagiuri, R. and J.A. Davis. 1982, "Bivalent Attributes of the Family Firm." Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, Family Business Review IX (2):199-208.

Les présents renseignements ont été fournis par Gestion de patrimoine TD et ne servent qu'à des fins d'information. Les renseignements proviennent de sources jugées fiables. Ces renseignements n'ont pas pour but de fournir des conseils financiers, juridiques, fiscaux ou de placement. Les stratégies de placement, de négociation ou de fiscalité devraient être étudiées en fonction des objectifs et de la tolérance au risque de chacun. Gestion de patrimoine TD représente les produits et les services offerts par TD Waterhouse Canada Inc., Gestion privée TD Waterhouse Inc., Services bancaires privés, Gestion de patrimoine TD (offerts par La Banque Toronto-Dominion) et Services fiduciaires, Gestion de patrimoine TD (offerts par La Société Canada Trust). Toutes les marques de commerce sont la propriété de leurs détenteurs respectifs. MD Le logo TD et les autres marques de commerce sont la propriété de La Banque Toronto-Dominion ou de ses filiales.

04/2019