Notre expert

Dominique Lamy

Transmission familiale d'une PME

Comment éviter les conflits?

Le principal obstacle pour transmettre une entreprise ou un commerce d'une génération à l'autre n'est pas d'ordre monétaire ni technique. La difficulté majeure réside plutôt dans l'essence même… de la famille.

Le Québec inc. vit de grands bouleversements ces temps-ci. La pandémie de la COVID-19 est venue brasser les cartes de plusieurs PME. Coincées entre une fermeture complète pour respecter le confinement en vigueur et des ventes en chute libre, certaines ont réalisé qu'elles étaient, peut-être, plus vulnérables qu'elles ne le pensaient.

De leur côté, des entreprises familiales jonglent déjà, et ce depuis quelques années, avec un important défi à relever: la transmission de la PME, bâtie de toutes pièces par le fondateur, à la prochaine génération. «Céder une entreprise à un repreneur n'est pas qu'une question d'argent, il ne s'agit pas seulement de pouvoir compter sur un "bon" comptable. Il faut plutôt replacer l'humain au centre de cette transition», explique Éric Dufour, associé et leader national en transfert d'entreprise pour Raymond Chabot Grant Thornton.

Le mélange des générations peut être en soi une source de désaccord. «L'entrepreneur de plus de 60 ans a bâti sa business selon un modèle patriarcal. Il a toujours été responsable de toutes les prises de décision: il faisait tout par lui-même», observe l'expert. Or, les générations suivantes font les choses différemment. Ils souhaitent innover et embrasser les nouvelles technologies, à un moment où le cédant souhaite plutôt protéger son patrimoine et limiter, peut-être, les investissements importants. «Ces nouveaux repreneurs veulent s'impliquer tôt dans l'entreprise. Inconsciemment, cette situation ajoute une pression au cédant pour déclencher la transition.» De quoi perturber ce dernier, qui menait, bien souvent, sa barque seul. «Une période d'anxiété est à prévoir pour celui qui passera éventuellement le flambeau.» Voici donc quelques pistes de réflexion pour assurer la pérennité de l'organisation d'une génération à l'autre sans compromettre les liens familiaux qui les unissent.

✓ Prévoir un véritable plan de transfert

La transmission d'une entreprise familiale ne s'improvise pas du jour au lendemain. Mieux vaut donc avoir un plan de transfert bien établi. «Comme dans tout projet de vie, vous devez faire preuve d'organisation, conseille Éric Dufour. Ça prend un plan d'action.»

Un plan de transfert s'effectue à deux niveaux. Premièrement, qui prendra la direction de la PME? Et, deuxièmement, qu'adviendra-t-il de la propriété de celle-ci? Faire avancer chacun des volets prend une équipe dédiée à la coordination. «Il faut mettre en place un comité de la relève, composé du cédant, des repreneurs et des personnes clés impliquées dans le projet.» Cette équipe doit se réunir une

Istock

fois par mois. Un animateur pourrait d'ailleurs veiller à une meilleure fluidité des échanges.

✓ Progresser une étape à la fois

Qui prendra la direction de la PME? Si nos quatre enfants sont les successeurs désignés, qui occupera quel rôle? Quelles sont leurs compétences respectives? Pour assumer pleinement leur nouveau mandat, un plan de développement doit être élaboré pour chacun d'eux. Et il faudra probablement revoir la structure organisationnelle, l'organigramme et les responsabilités de chacun.

Tout au long du processus de transition, et pour un certain temps du moins, le cédant souhaite peut-être mettre la main à la pâte. Il aimerait sans doute pouvoir partager son expérience en confiant de premiers mandats aux repreneurs, dans chacun de leurs domaines respectifs: gestion des ressources humaines, gestion de la chaîne d'approvisionnement, comptabilité et marketing, à titre d'exemple.

Finalement, pour optimiser le prix de vente et maximiser les chances de succès de la passation des pouvoirs, il est nécessaire de bien préparer l'entreprise à sa nouvelle réalité. Quels sont les investissements requis pour améliorer la rentabilité? De quelles façons pouvons-nous améliorer l'efficacité des processus et diminuer les charges d'exploitation sans nuire aux activités?

L'heure sera éventuellement venue de structurer la transaction. Les repreneurs sont-ils déjà actionnaires de la société? L'évaluation de la valeur de l'entreprise, le financement auprès des différents prêteurs et l'optimisation fiscale doivent être bien exécutés avant de pouvoir déboucher la bouteille de champagne.

✓ Respecter la théorie des trois cercles

La transmission d'une entreprise est déjà une opération délicate en temps normal. Elle l'est d'autant plus lorsqu'une entité familiale est au cœur d'une telle transaction. «Pour éviter la bisbille, il est suggéré de séparer les trois cercles que sont la famille, l'entreprise et les actionnaires. Une structure doit être mise en place pour que les trois soient gérés de façon indépendante», explique Sylvie Huard, fondatrice de la firme Harmonie Intervention, dont la mission est d'accompagner les familles en affaires et de veiller à la pérennité de leur PME.

Trois plans stratégiques doivent donc être élaborés de concert avec les acteurs concernés. Le plan familial détaille leurs valeurs communes, leurs priorités et la raison d'être de leur entreprise. Le plan stratégique de cette dernière dresse les orientations que la PME entend prendre, les résultats attendus et une liste des forces, faiblesses, menaces et opportunités qui l'influencent. «Quant à l'aspect de la propriété, il fait référence aux différentes mesures destinées aux actionnaires: le rythme de la révision de la convention entre actionnaires, l'élaboration d'un plan équitable de sortie volontaire ou provoquée et la politique de versement du dividende», explique l'experte.

✓ Mettre en place d'un conseil de famille

Un comité de la relève, dont la responsabilité est de coordonner le plan de transfert, a été précédemment instauré. Il faut maintenant implanter une structure pour favoriser une communication constante entre les différentes parties: le conseil de famille. On est parfois trop occupés, au sein d'une PME familiale, pour prendre un temps d'arrêt, tout le monde ensemble. Or, il vaut mieux planifier des rencontres ponctuelles. «Des attentes non partagées peuvent mener droit à la bisbille», explique Sylvie Huard. Des non-dits aussi. «On veut éviter la loi du silence. Certains pensent qu'ils n'ont pas besoin de se parler vu qu'ils sont issus de la même famille. C'est faux! Mieux vaut prendre l'engagement d'imaginer l'avenir ensemble, dans une démarche structurée. S'il y a un problème, on en discute lors de ces séances. Il y a beaucoup d'amour au sein d'une PME familiale.»

Bien souvent, tous les membres de la famille sont bien intentionnés malgré la divergence en cours. «C'est important de réaliser que le repreneur veut bien faire, lui aussi. Comprendre cela, c'est un premier pas pour avoir le goût de discuter et d'arriver à s'entendre.»

✓ Viser l'égalité entre les enfants repreneurs

Dans certains types de PME, l'équité entre les enfants peut être difficile à obtenir. Prenons l'exemple d'une exploitation agricole: si l'un des enfants reprend à bon prix la ferme familiale et que ses deux frères ou sœurs ne participent pas au projet, il est probable que le premier obtienne une plus grande proportion des actifs que les deux autres.

La valeur des terres, la hausse des prix de l'immobilier et les investissements importants effectués en équipement gonflent la valeur des fermes. Bien difficile alors d'effectuer une transaction à la juste valeur marchande de ces ▸

«Céder une entreprise à un repreneur n'est pas qu'une question d'argent, il ne s'agit pas seulement de pouvoir compter sur un "bon" comptable. Il faut plutôt replacer l'humain au centre de cette transition.»

Éric Dufour, associé et leader national en transfert d'entreprise pour Raymond Chabot Grant Thornton

dernières. Or, céder une ferme à un prix d'ami représentant une fraction de sa véritable valeur aux livres complique assurément le règlement éventuel de la succession pour les deux enfants écartés de la PME familiale. Le cédant pourrait alors souscrire un contrat d'assurance vie pour léguer une somme forfaitaire à chacun des autres fils ou filles. Une prestation non imposable leur serait versée au décès, assurant ainsi une certaine équité entre les trois.

✓ Rechercher de l'accompagnement professionnel

La transmission d'une PME familiale est une opération délicate qui requiert plusieurs expertises complémentaires. «L'accompagnement d'experts permet d'avancer de façon efficace», explique Sylvie Huard. Il peut s'agit d'un comptable, d'un planificateur financier, d'un fiscaliste, d'un notaire ou d'un avocat. L'une de ces ressources pourrait même venir bonifier le comité consultatif ou le comité de la relève.

Ces professionnels seraient notamment en mesure de conseiller la famille sur certains documents juridiques d'importance. La convention entre actionnaires, par exemple, est l'outil tout désigné pour prévenir les conflits et résoudre ceux qui pourraient éventuellement survenir dans le cadre du transfert d'une PME. Ainsi, dans le cas du décès du fondateur, la convention entre actionnaires pourrait mentionner que les actions du défunt doivent être vendues aux enfants repreneurs à un prix déterminé. En l'absence d'un document juridique approprié, sa participation dans la PME pourrait plutôt revenir aux héritiers désignés dans son testament. «La convention entre actionnaires est l'un des piliers du plan de transfert de propriété et du plan de transfert de direction», commente Éric Dufour.

En prévision d'un événement imprévu – décès, maladie ou divorce –, mieux vaut mettre par écrit les règles du jeu établies par les membres d'une famille en affaires. «Cette réflexion doit s'effectuer en amont, lorsque l'harmonie règne», ajoute Sylvie Huard.

✓ Favoriser la médiation en cas de litige

Malgré toutes les bonnes intentions, les choses ne se déroulent pas toujours tel qu'espéré. Quels sont les recours en cas de litige? Si tous les partis impliqués souhaitent participer, il est toujours recommandé d'entreprendre un processus de médiation. On n'y recherche pas une décision arbitraire: le rôle du médiateur n'est pas de trancher en faveur de l'un ou l'autre des membres de la famille, mais bien d'accompagner ceux-ci dans leur volonté de régler leur différend. Comme le relève Sylvie Huard, «ce processus confidentiel permet d'établir une structure de dialogue et de favoriser la recherche d'une solution pour le bien des personnes impliquées». BA