

Planification de la relève

Préparer la prochaine génération à prendre la relève de l'entreprise familiale

Comme propriétaire, vous avez travaillé fort pour bâtir une entreprise fructueuse et avez peut-être envisagé que vos enfants prennent éventuellement le contrôle de celle-ci au moment de votre départ à la retraite. Avoir un plan de relève aidera à assurer le transfert harmonieux de votre entreprise à la prochaine génération ainsi que son succès continu. Dans le présent article, il sera question de divers éléments à considérer au moment de planifier le transfert à la prochaine génération.

Planifier tôt

La planification de la relève est un processus et non un événement ponctuel. Commencez tôt à en discuter avec vos enfants (ou d'autres membres de votre famille), soit idéalement au moins trois ans avant la transition. Ce faisant, vous contribuerez au transfert harmonieux des responsabilités et veillerez au maintien des activités au sein de l'entreprise. Au cours de la phase initiale de planification, vous devriez vous poser les questions suivantes :

- Qui prendra la relève de l'entreprise? Un ou plusieurs de vos enfants ou un autre membre de la famille?
- Qui sera chargé de prendre les décisions d'affaires? Il est important de déterminer qui sera le décideur principal dans l'éventualité où vous quitterez définitivement votre entreprise.
- Votre ou vos enfants deviendront-ils propriétaires d'une partie ou de la totalité de votre entreprise? Décidez si vous souhaitez ou non conserver au début des actions de croissance dans la compagnie (le cas échéant) et assurez-vous de parler à un fiscaliste pour comprendre tout ce que cela implique.
- Si un de vos enfants ne souhaite pas jouer un rôle actif dans l'entreprise, quels seront les effets de la transition sur lui et sur la planification successorale?
- Quel est l'échéancier proposé pour transférer les responsabilités liées à la direction, la propriété et le contrôle de l'entreprise?

Évaluer les aptitudes des successeurs

Une évaluation des aptitudes actuelles des successeurs en ce qui a trait à la gestion des affaires et aux opérations – en les comparant aux aptitudes qui seront requises au moment de la transition – vous aidera à déterminer à l'avance les aspects à perfectionner. L'**annexe A** vous servira de guide pour consigner ces renseignements afin de vous aider à préparer un plan de perfectionnement pour la relève et à déterminer comment vous l'exécuterez.

Trouver l'équilibre entre la direction, la propriété et la famille

Alors que l'équipe de direction de l'entreprise, la structure de propriété et la famille sont étroitement liées, chaque élément doit être considéré dans le contexte de la relève pour assurer une bonne planification. Par exemple, le plan de relève de votre entreprise devrait tenir compte de toutes les parties intéressées comme les actionnaires-opérateurs actuels, les successeurs et les employés clés essentiels aux activités de l'entreprise même si ces employés ne deviendront pas actionnaires à la suite de la transition. Vous devez également obtenir l'appui des employés clés pour éviter tout mécontentement pendant le processus de transition et veiller à ce qu'une solide équipe de soutien soit en place, au besoin. En ce qui a trait à la propriété, les actionnaires actuels et futurs devraient être inclus dans le processus. De plus, pour éviter de possibles conflits familiaux, votre plan successoral devrait inclure des dispositions pour que les enfants qui ne souhaitent pas s'engager au sein de l'entreprise à l'avenir, ou devenir de futurs actionnaires, soient traités équitablement.

En discutant de la situation à l'avance, vous vous assurerez que le point de vue de tous est entendu et bien compris.

Transférer le contrôle de l'entreprise

Au cours du processus de transition, vous vivrez beaucoup de changements. Il sera plus facile de gérer la dynamique familiale si vous avez un plan qui indique clairement les étapes clés et les rôles et responsabilités de chacun, soit des successeurs et de vous-même, tout au long de la période de transition. Idéalement, le transfert du travail commencera lentement, lorsque les enfants sont encore de jeunes adultes, et évoluera au fil du temps pour permettre éventuellement le transfert des responsabilités de direction. Le transfert de la propriété est la dernière étape; elle peut être vue comme une simple formalité une fois le transfert des responsabilités de direction effectué.

Les propriétaires devraient savoir qu'ils risquent d'avoir besoin de temps pour accepter l'idée de transférer à la prochaine génération les responsabilités et la propriété de leur entreprise, et être à l'aise avec celle-ci. Pour éviter les conflits, envisagez de procéder à une transition progressive. Planifiez également votre retraite en trouvant de nouvelles activités, des passe-temps ou de possibles activités philanthropiques qui vous permettront

de profiter d'une retraite enrichissante et agréable et vous confirmeront à quel point, le cas échéant, vous souhaitez rester présent au sein de votre entreprise.

Demander conseil à un professionnel

À titre de propriétaire actuel, vous devez expliquer à la prochaine génération de propriétaires ou de gestionnaires quelle est votre vision d'affaires et quels sont vos objectifs, vos stratégies et vos valeurs familiales. Alors que cela peut sembler simple, ce processus est en réalité un défi en soi. Cherchez le soutien d'un professionnel qui se spécialise dans les transitions d'entreprises familiales afin d'obtenir de l'aide tout au long de ce processus; vous vous assurerez ainsi d'atteindre les objectifs de votre entreprise et de votre famille.

Conclusion

Préparer la prochaine génération à prendre la relève de votre entreprise n'est pas simple ni facile. Toutefois, commencer le processus de planification aussi tôt que possible vous aidera à assurer une transition harmonieuse et réussie.



N'hésitez pas à communiquer avec votre conseiller financier BMO si vous avez des questions à propos de cet article ou si vous souhaitez discuter de votre plan de relève avec un conseiller en planification de la relève.

Annexe A – Évaluation des aptitudes des successeurs

Servez-vous de ce document de travail pour consigner les aptitudes actuelles des successeurs que vous avez choisis pour votre entreprise et pour indiquer quelles aptitudes ils devront acquérir avant que la transition n'ait lieu. Ces renseignements vous seront ensuite utiles pour préparer un plan de perfectionnement qui servira à combler les lacunes avant la transition.

| Aptitudes en affaires requises avant la transition | (A) Classement actuel du successeur (1 à 10) | (B) Classement exigé en vue de la transition (1 à 10) | (B) - (A) = Écart à combler par le successeur |
|--|--|---|---|
| Gestion de personnel | | | |
| Aptitudes en communication | | | |
| Renforcement de l'esprit d'équipe | | | |
| Gestion du temps | | | |
| Aptitudes pour la négociation | | | |
| Gestion de personnel | | | |
| Aptitudes pour le marketing ou la vente | | | |
| Esprit analytique | | | |
| Aptitudes en planification | | | |
| Compétences financières | | | |
| Compétences en réseautage | | | |
| Autre | | | |
| Autre | | | |
| Autre | | | |