



**Jacqueline Loewen, ICD.D**

Directrice, Relations avec les clients fortunés

# LE TRANSFERT D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE

---

Vous êtes propriétaire d'une entreprise familiale et devez relever les défis du transfert intergénérationnel? Votre situation n'est pas unique. La nouvelle génération entrevoit son avenir différemment, et l'entreprise familiale ne fait peut-être pas partie de ses projets. Dans ce contexte, quelles mesures devriez-vous prendre ? Au fil de cette publication, nous plongerons dans une variété de thèmes autour de cette question centrale.

## POINTS SAILLANTS DES ARTICLES :

- **La relève traditionnelle est en mutation :** la transmission automatique de l'entreprise familiale à la nouvelle génération, une tradition de longue date, évolue. De plus en plus, la jeune génération privilégie la vente stratégique de l'entreprise familiale.
- **Une relève orientée vers les études :** La jeune génération poursuit activement des études et fait un choix de carrière délibéré, remettant en question la reprise de l'entreprise familiale.
- **Le dilemme de la séparation identitaire :** De nombreux entrepreneurs en fin de carrière sont aux prises avec des questionnements existentiels. La perspective de dissocier leur identité personnelle de l'entreprise freine fréquemment la vente malgré ses avantages potentiels. Recadrer la question, en se demandant « Qui vais-je être? » plutôt que « Que vais-je faire maintenant? », offre la possibilité de laisser un héritage porteur de sens.
- **Complexité de la gestion de patrimoine :** Le passage du statut d'entrepreneur à celui de gestionnaire du patrimoine familial s'accompagne de nouveaux défis, notamment en ce qui concerne l'arrivée soudaine de liquidités après la vente de l'entreprise. Dans cette transition, le recours à des experts externes doit être perçu comme un symbole de force et de sagesse, plutôt que d'une quelconque fragilité.

# SEPT TRANSFORMATIONS EN COURS

---

Une rupture avec la tradition s'opère actuellement dans les entreprises familiales, qui ne sont plus automatiquement léguées à la prochaine génération, celle-ci ne tenant pas vraiment à en hériter.

Mike McCarron, associé fondateur de MSM Transportation, a été témoin de cette transformation dans le secteur du transport routier, en particulier dans le sillage de l'acquisition de son entreprise. Ce constat l'a motivé à démarrer Left Lane Associates, qui est aujourd'hui l'une des sociétés de conseil en fusions-acquisitions les plus en vue en Amérique du Nord dans le secteur de la logistique. Ce secteur, qui est caractérisé par la fragmentation et une myriade d'entreprises familiales, connaît une mutation profonde.

« La nouvelle génération », observe Mike McCarron, « choisit d'effectuer des études universitaires et opte pour des emplois dont la rémunération et les horaires sont prévisibles. Ayant vu leurs parents travailler dur, les jeunes ne sont pas enthousiastes à l'idée de reprendre le flambeau. De plus, le contexte évolue : les options de liquidité financière se multiplient, offrant une option attrayante aux entrepreneurs. La flambée des évaluations foncières pendant la décennie précédente rend une sortie nettement plus lucrative que le transfert de l'entreprise aux enfants. »

Dans le monde en effervescence du transport, « l'économie des petits boulots (ou gig economy) est en émergence », explique Mike McCarron, « car de nombreux immigrants, originaires pour un grand nombre d'Asie du Sud, veulent être leur propre patron et exploiter leur propre camion plutôt que d'être salariés. Le secteur du transport routier est de plus en plus fragmenté ». La voie privilégiée par la nouvelle génération n'est cependant pas marquée par des traces de pneus. Les jeunes veulent sortir des sentiers battus et explorer.

Les occasions de vente devenant accessibles à un nombre grandissant d'entreprises familiales, la planification de la relève traditionnelle ne va plus de soi. La perspective d'empocher après de longues années de labeur perd de son attrait, ce qui amène une refonte des plans de relève.

Avec cette toile de fond, découvrons les sept transformations qui redéfinissent actuellement les entreprises familiales.

### **NO 1 : RÉDUIRE L'ANXIÉTÉ**

Le stress d'avoir assez de liquidités pour payer ses employés fait partie des multiples préoccupations faisant passer des nuits blanches aux entrepreneurs, et les cinq dernières années ont été épuisantes pour nombre d'entre eux. Les parents hésitent à transmettre cette pression à leurs enfants qui, pour leur part, sont rebutés par le fardeau des responsabilités entrepreneuriales. Deviner quoi ? Les jeunes se pointent à l'arrivée et perçoivent le labeur exténuant de leurs aînés non comme un rite de passage, mais comme une mise en garde. Ils ont vu le film et veulent un scénario différent.

### **NO 2 : L'ÉDUCATION : LE CATALYSEUR DU CHANGEMENT**

L'approche conventionnelle consistant à remettre les clés à la nouvelle génération n'est plus la seule voie possible. Les propriétaires d'entreprises familiales adhèrent à un nouveau paradigme, prenant le temps de comprendre les meilleures pratiques en matière de relève, en particulier lorsque la jeune génération doit faire des études en administration. Les jeunes dont les parents sont propriétaires d'entreprise découvrent la valeur de l'éducation et définissent leurs aspirations professionnelles plutôt que de se borner à accepter ce qu'on leur offre.

### **NO 3 : FAIRE APPEL À DES EXPERTS EN PLANIFICATION DE LA RELÈVE**

Les processus de vente élaborés ne sont plus réservés aux mégasociétés. Les entreprises familiales ont recours à des conseillers, brisant ainsi le mythe voulant que l'accès à des services spécialisés soit l'apanage des grands joueurs. Les occasions de vente devenant accessibles à un nombre grandissant d'entreprises familiales, la planification de la relève traditionnelle ne va plus de soi. La perspective d'empocher après de longues années de labeur perd de son attrait, ce qui amène une refonte des plans de relève. La nouvelle génération ne veut plus hériter de l'entreprise familiale.

### **NO 4 : LE DÉSIR D'AUTONOMIE DE LA NOUVELLE GÉNÉRATION**

Si les jeunes cherchent la porte de sortie, ce n'est pas faute d'ambition : c'est parce que la donne a changé. Prendre en charge le prix de vente colossal de l'entreprise familiale et les obstacles au financement ne sont pas leurs batailles choisies. Les jeunes voient d'un œil favorable la vente pure et simple de l'entreprise familiale. Les fortes sommes dont ils hériteront un jour sont prévisibles. Pourquoi prendre le risque d'acquiescer l'entreprise bâtie par grand-papa quand on n'a pas forcément l'étoffe d'un entrepreneur ? La poursuite de choix de carrière personnels a préséance sur les obligations familiales.

## NO 5 : L'INCIDENCE SUR L'ORGANISATION

La transmission automatique des entreprises familiales aux membres de la famille ne fait pas toujours l'unanimité. Les actionnaires sont de plus en plus conscients de l'impact sur les employés, ce qui a une incidence sur la façon dont les plans de relève sont conçus. De nombreuses entreprises familiales préfèrent désormais recourir à un cabinet de recrutement professionnel au lieu d'embaucher automatiquement un membre de la famille.

## NO 6 : L'ARGENT EST ROI


Les entrepreneurs découvrent qu'un nombre plus élevé d'acheteurs augmente les chances d'obtenir une juste valeur et une transaction en espèces - le summum du plan de retraite. L'argent en main est sûr, ce qui contraste avec le fait de compter sur l'entreprise familiale gérée par la génération suivante, où le flux de revenus de retraite est moins certain.

## NO 7 : LA LUTTE POUR LE PRIX

Une lutte générationnelle se dessine. Tandis que les baby-boomers vieillissants visent une maximisation de la valeur de leur entreprise, la génération suivante recherche un accord plus économique. Trouver le juste équilibre n'est pas seulement une quête financière, c'est une danse délicate pour préserver les liens familiaux. McCarron le résume ainsi : « Les parents « chasse-neige » hésitent à désigner un enfant comme leader au détriment de leurs relations avec les autres enfants. Il est plus facile de vendre, de répartir la richesse et de les laisser suivre leur propre chemin. »

## QUELQUES RÉFLEXIONS FINALES

Comme le souligne McCarron, ces sept changements ne signifient pas l'abandon de l'héritage, mais plutôt une réorientation stratégique. L'option de vente par fusion-acquisition est compréhensible, car elle élimine les conflits et l'incertitude liés à l'économie des petits boulots.

S'adapter aux obstacles en constante évolution de la succession est le signe d'une grande résilience, garantissant que les entreprises familiales traversent les générations sans compromettre leur acuité financière ni la cohésion familiale. Les architectes du futur, la génération suivante, sont les maîtres de leur destin, que celui-ci inclue ou non l'entreprise familiale. 

---

*Date de publication : 30 janvier 2024*

# LE PRINCIPAL OBSTACLE

---

Est-il essentiel de laisser l'entreprise familiale en héritage? Tom Deans, ancien propriétaire d'entreprise et auteur du livre *Every Family's Business*, estime qu'il ne s'agit pas toujours d'une bonne idée. Cela risque de cantonner les générations futures dans des rôles figés, en fonction d'intérêts du passé. Tom Deans observe ceci : « De nombreux entrepreneurs commettent l'erreur d'inculquer à leurs enfants un sentiment de fierté à l'égard de l'entreprise familiale, faisant valoir que le respect des traditions passe avant la réalisation des rêves individuels – et que le but de la vie n'est assurément pas de développer son propre potentiel. Que serait-il arrivé si Henry Ford avait suivi les traces de son père et était devenu agriculteur, ou si Steve Jobs était, comme son père, devenu restaurateur? » [traduction libre]

Tom Deans fait ressortir un obstacle auquel se heurtent de nombreux propriétaires d'entreprises familiales qui songent à se retirer : envisager l'après. Ils ont fréquemment du mal à dissocier leur identité de l'entreprise, ce qui freine la vente malgré ses avantages pour la famille.

Pour surmonter cet obstacle, Tom Deans suggère de substituer à la question « Et maintenant, que vais-je faire? » l'interrogation suivante : « Qui serai-je? » Une approche personnelle aide à définir une vision pour l'héritage familial.

## L'ARGENT CRÉE DE NOUVEAUX DÉFIS

Un grand nombre d'entreprises familiales réinvestissent leurs bénéfices, reportant ainsi une part importante de leur rémunération sur de longues années. À la vente de leur entreprise, les propriétaires oublient de réfléchir à leurs objectifs à long terme et aux aspects successoraux, tels que la gouvernance, parce que la période de contrôle diligent est précipitée. L'afflux de liquidités créera un enrichissement soudain, ce qui peut représenter une situation nouvelle pour la famille et nécessite une gestion prudente du patrimoine. « Faire de l'argent et protéger son patrimoine sont deux choses très différentes », observe Tom Deans, qui souligne l'importance de comprendre que la gestion de patrimoine fait appel à des compétences diamétralement opposées à celles que requiert la création

## Les personnes qui prennent consciemment la décision de constituer un héritage familial et qui mettent en place un mécanisme de gouvernance pour gérer leur patrimoine se simplifieront la vie.

d'une entreprise. « Les entrepreneurs sont doués pour résoudre des problèmes et peuvent percevoir la passation de pouvoirs comme un autre problème à régler. Or, la gestion d'un nouveau patrimoine est nécessaire une aversion pour le risque et une renonciation du contrôle. » [traduction libre]

### QUE FAIRE EN PREMIER LIEU?

Il est fréquent de reporter la prise de décisions, car la première étape peut être la plus complexe. Maintenir le statu quo peut sembler plus sûr que de risquer des désaccords familiaux. Pour amorcer la conversation, il peut être utile de se familiariser avec les récits d'autres entreprises familiales et de partager des études de cas avec les membres de la famille. De plus, solliciter des conseils auprès d'entrepreneurs expérimentés peut éclairer la voie à suivre. Une autre approche bénéfique consiste à rencontrer d'anciens propriétaires d'entreprises familiales qui ont déjà fait le saut. La transition du statut d'entrepreneur à celui de gestionnaire du patrimoine familial nécessite la collaboration et la préparation des héritiers. La structuration et la gestion des actifs liquides peuvent représenter des défis, exigeant des réponses à une question fondamentale : quelle signification le patrimoine revêt-il pour la famille ?

### INVESTIR DANS L'EXPERTISE


Tom Deans conseille aux entrepreneurs en transition de s'entourer de professionnels de la finance.

« Les entrepreneurs peuvent recourir aux services de conseillers financiers qui les aideront à opérer leur transition vers la gestion de patrimoine. La dynamique familiale est complexe et chargée d'émotions. Le recours à des spécialistes de la finance n'est pas un signe de faiblesse, mais une manifestation de force et de sagesse. »

### COMPRENDRE LA TOLÉRANCE AU RISQUE

Le niveau de tolérance au risque de chacun des membres de la famille est évident sur une pente de ski ou au volant d'une voiture, mais n'est pas aussi perceptible dans la planification de l'héritage familial. La création d'un cadre de référence familial pour la gestion des risques favorisera une compréhension mutuelle des objectifs de la famille et réduira le stress.

### PLANIFIER LA PLANIFICATION

Le passage de la direction d'une entreprise familiale à la gestion du patrimoine familial est bien balisé. De l'extérieur, la situation peut sembler enviable, mais les entreprises familiales qui sont passées par là connaissent les embûches. Une chose est sûre : les personnes qui prennent consciemment la décision de constituer un héritage familial et qui mettent en place un mécanisme de gouvernance pour gérer leur patrimoine se simplifieront la vie. « Prendre le temps de planifier l'héritage familial revient à convertir de l'argent neuf en vieil argent », conclut Tom Deans. 

*Date de publication : 30 janvier 2024*

## AVIS DE NON-RESPONSABILITÉ

Cette communication ne tient pas compte des objectifs, des contraintes et des besoins financiers uniques des investisseurs. Elle sert à des fins d'information seulement et ne doit pas être considérée comme des conseils en matière de placement, des conseils légaux, comptables ou fiscaux, une recommandation ou de la sollicitation, et ne sert pas à des fins de recrutement et/ou de marketing. Burgundy n'assume aucune obligation de réviser ou d'actualiser quelque renseignement que ce soit pour tenir compte de nouveaux événements ou circonstances, bien que le contenu puisse être mis à jour de temps à autre, sans préavis. Tous les chiffres mentionnés sont des approximations seulement. Les énoncés prospectifs sont fondés sur des tendances et des événements historiques et peuvent différer des résultats réels. Le contenu et les liens fournis dans cette communication comprennent des renseignements appartenant à Gestion d'actifs Burgundy Ltée. Ce contenu ne peut être distribué sans l'accord de Burgundy et ne doit pas être considéré comme une offre de placement dans une quelconque stratégie de placement offerte par Burgundy. Les lecteurs doivent noter que leurs placements ne sont pas garantis, que leurs valeurs fluctuent fréquemment et que les rendements passés peuvent ne pas se reproduire. Les placements sur des marchés étrangers peuvent comporter certains risques liés aux taux d'intérêt, aux taux de change et aux conditions économiques et politiques. Puisque les portefeuilles Burgundy effectuent des placements concentrés dans un nombre limité de sociétés, la variation de la valeur d'un titre peut avoir un effet marqué sur la valeur du portefeuille. Les caractéristiques spécifiques des portefeuilles ne sont fournies qu'à des fins éducatives et informatives et peuvent exclure certaines entreprises du secteur financier, des entreprises ayant des bénéfices négatifs et toute valeur aberrante, tel que déterminé par Burgundy. Les investisseurs doivent demander des conseils en matière d'investissement financier concernant l'opportunité d'investir dans des marchés spécifiques, des titres spécifiques ou des instruments financiers avant de mettre en œuvre les stratégies d'investissement évoquées. En aucun cas, les commentaires fournis ne vous suggèrent d'anticiper le marché, de quelque façon que ce soit.

Pour en savoir plus, veuillez consulter <https://www.burgundyasset.com/fr/mention-juridique/>.

GESTION D'ACTIFS

# BURGUNDY

---

## TORONTO

La tour Bay Wellington, Place Brookfield  
181, rue Bay, bureau 4510  
case postale 778, Toronto, ON M5J 2T3

Téléphone : (416) 869-3222  
Télécopieur : (416) 869-1700  
Sans frais : 1 (888) 480-1790

## MONTRÉAL

1501, avenue McGill College,  
bureau 2090 Montréal, QC H3A 3M8

Téléphone : (514) 844-8091  
Télécopieur : (514) 844-7797  
Sans frais : 1 (877) 844-8091

## VANCOUVER

999, rue Hastings ouest,  
bureau 1810 case postale 33,  
Vancouver, BC V6C 2W2

Téléphone : (604) 638-0897  
Sans frais : 1 (833) 646-6807

## NOUS JOINDRE

[info@burgundyasset.com](mailto:info@burgundyasset.com)  
[gestionburgundy.com](http://gestionburgundy.com)