

## Séminaire sur le transfert intergénérationnel

# Assurer la pérennité du patrimoine familial



Pour Mark Auger, l'entrepreneur, après avoir vendu son entreprise exploitante, fait face à de nouveaux défis auxquels il n'était pas nécessairement préparé.

AU QUÉBEC, LA DURÉE DE VIE MOYENNE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE EST DE 24 ANS, CE QUI SIGNIFIE QU'ELLE NE SURVIT HABITUELLEMENT PAS LONGTEMPS AU TRANSFERT À UN SUCCESSEUR.

Par Ronald White

■ Selon Luis-Felipe Cisneros-Martinez, professeur en management aux Hautes Études commerciales (HEC), de telles statistiques en disent long sur les lacunes du processus de succession mis en place par une majorité d'entreprises familiales.

C'est pour contrer cette tendance que le Groupe conseil privé de Desjardins Valeurs mobilières, en partenariat avec les HEC de Montréal, offre depuis peu au Québec la formation *De la société exploitante à la société de placement : réussir la transition*. La formation de deux jours, destinée aux grandes familles entrepreneuriales, aborde de façon stratégique et intégrée les grands défis organisationnels reliés à la transmission intergénérationnelle de leur entreprise afin d'assurer la pérennité du patrimoine familial.

«Ce séminaire répond à un besoin évident des familles en affaires puisqu'il met à leur disposition une formation encore jamais offerte en français au Québec, explique Mark W. Auger, vice-président et gestionnaire de portefeuille au Groupe conseil privé. De telles formations étaient déjà offertes

depuis quelques années dans des institutions de prestige telles que la Wharton School of Economics et l'Université de Chicago, aux États-Unis, et elles affichent toujours complet.»

Comme c'est le cas pour l'ensemble du monde occidental, le Québec se prépare à assister à la vente et au transfert massif d'entreprises fondées par les baby-boomers au cours des dernières décennies. Le transfert d'entreprises représente donc une question d'actualité, d'autant plus que ce processus n'est pas toujours couronné de succès.

Selon le professeur Cisneros-Martinez, qui partage ses connaissances avec les entrepreneurs lors du séminaire, seulement 30% des entreprises familiales canadiennes réussissent le passage à la deuxième génération, le reste étant vendues ou victimes de faillite.

### DES ÉCHANGES PRODUCTIFS

Daniel Pelletier, 52 ans, est le président d'Artopex, un fabricant québécois de mobilier de bureau dont les produits sont distribués au Canada et aux États-Unis. Après avoir racheté la participation de ses frères, M. Pelletier deviendra le seul

actionnaire d'Artopex à compter du printemps prochain, près de 30 ans après avoir fondé l'entreprise. Il a récemment suivi la formation à l'intention des familles en affaires.

M. Pelletier a assisté au séminaire en compagnie de ses deux fils et de son épouse. Pour celle-ci, il s'agissait d'une première incursion dans le monde de la gestion d'Artopex. Pour l'homme d'affaires, il s'agissait de concilier deux chapeaux, celui de gestionnaire et celui de membre de la famille, et de prendre des décisions en tenant compte de ces deux volets.

Pour lui, le plus marquant au cours du séminaire a été de constater que toutes les familles en affaires partageaient une histoire semblable, avec les mêmes défis et des questionnements similaires. La possibilité d'échanger librement entre participants lui a été très enrichissante.

### PRÉPARER LA RELÈVE

«Je commence à penser à transmettre mon entreprise à la relève, d'ailleurs mes deux fils ont commencé cette année à travailler à temps plein pour l'entreprise, explique-t-il. Je croyais que je m'y prenais un peu tôt, étant donné que je ne planifie de prendre ma retraite que dans une dizaine d'années. Par contre, j'ai constaté durant la formation que je n'étais pas en avance, puisqu'il faut en moyenne dix ans pour assurer le transfert d'une entreprise à la génération suivante.»

Le professeur Cisneros-Martinez renchérit : la transmission réussie d'une entreprise doit nécessairement inclure le transfert de la direction, ainsi que le transfert de la propriété et du capital social.

«Les gens oublient souvent le volet du capital social, explique-t-il. Pour le président d'une entreprise, transmettre le capital social signifie de préparer son successeur et de le présenter aux employés, aux fournisseurs, aux institutions financières et aux clients, et ce, tout en lui donnant l'occasion d'accroître ses responsabilités graduellement.» Cette étape prend des années.

### LA SOCIÉTÉ DE PLACEMENT

Le séminaire de formation souligne également l'importance pour la famille



*« Outre ses attraits du point de vue fiscal, la société de placement a l'avantage d'éviter l'éparpillement du patrimoine financier de la famille en affaires et la transformation de celle-ci en groupe de gens fortunés. »*  
– Luis-Felipe Cisneros-Martinez.

famille ou les conjoints peuvent travailler au sein de l'entreprise. »

### SE PRÉPARER AUX NOUVEAUX DÉFIS

Selon M. Auger, l'entrepreneur qui se retrouve à la tête d'une société de placement après avoir vendu son entreprise exploitante fait face à de nouveaux défis auxquels il n'était pas nécessairement préparé. «Après avoir fondé l'entreprise et l'avoir fait croître

sur une période de plusieurs années, l'entrepreneur connaît à fond l'environnement, ses fournisseurs, ses clients et ses concurrents, dit-il. Puis il se retrouve à la tête d'une société de placement chargée de gérer du capital financier et humain, dans un environnement qui lui est étranger et qui requiert des expertises entièrement différentes.»

Face à des changements de cette nature, nombreux sont les gens d'affaires qui perdent pied, surtout si une partie de leur patrimoine est investie dans les marchés boursiers. Parfois, ils décident de racheter leur entreprise ou d'acquérir des biens tangibles comme des terrains, pour avoir un sentiment accru de maîtriser leur situation.

«Pour les participants, c'est très utile de voir des exemples de ce qui se fait ailleurs pour la transmission des entreprises, dit M. Pelletier. Après tout, nous ne sommes ni les premiers ni les seuls à transmettre notre entreprise et nous pouvons certainement apprendre de l'expérience des autres, incluant de leurs échecs», conclut-il. ■

**La prochaine formation, qui s'adresse aux familles en affaires détenant un avoir net de plus de 10 M\$, aura lieu à Québec les 20 et 21 novembre 2009.**