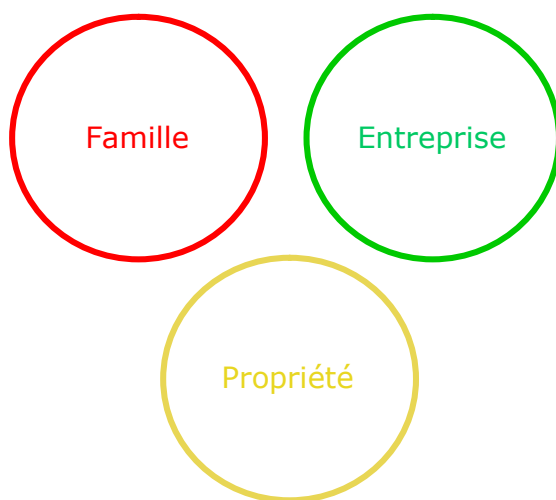


## Trois cercles pour cerner tous les enjeux

Qu'il s'agisse d'une relève familiale, d'une relève par les cadres et employés ou de la vente à un tiers, des décisions devront être prises, touchant trois sphères distinctes : la famille, l'entreprise, la propriété.

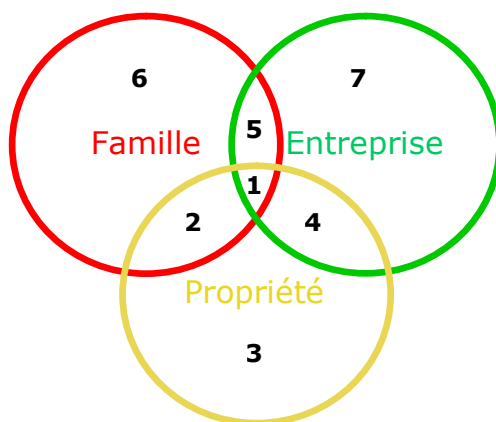
Situez d'abord les acteurs : le dirigeant, les membres de la famille, les employés, les cadres, les actionnaires. Selon que des personnes se situent dans un ou plusieurs cercles, nos amis anglophones disent qu'elles portent plusieurs chapeaux, ce que les francophones traduisent par jouer plusieurs rôles. N'oubliez personne ! Ni les enfants, ni leur conjoint, ni les employés, ni les actionnaires, ni le banquier...



### Prudence aux intersections !

Est-ce que des personnes se situent maintenant à l'intérieur de deux ou de trois cercles ?

Dans une **entreprise familiale**, typiquement, les individus se placent comme suit :



- Zones :
1. Père ou mère, PDG, actionnaire majoritaire
  2. Enfant, actionnaire, hors de l'entreprise
  3. Partenaire financier
  4. Cadre actionnaire
  5. Enfant, non actionnaire, travaillant dans l'entreprise
  6. Membre de la famille, non actionnaire, ne travaillant pas dans l'entreprise
  7. Employé, non actionnaire et non membre de la famille

Prendre conscience de la place occupée par chacune des personnes concernées de près ou de loin par l'entreprise familiale vous permettra de comprendre son point de vue, ses responsabilités et ses enjeux.

Cet exercice vous amènera également à poser de bonnes questions sur les règles régissant ces trois entités. Par exemple :

- Où se situe le gendre ou la belle-fille du dirigeant ? Est-ce que le dirigeant actuel souhaite que les conjoints de ses enfants deviennent propriétaires ?
- Est-ce que la structure de propriété pourrait inclure des enfants et des employés ou personnes-clés dans l'entreprise ?
- À quelles conditions les enfants deviendront-ils actionnaires ? À quelles conditions les cadres deviendront-ils propriétaires ?

Et maintenant, quels sont les enjeux de la transmission qui relèvent de la famille ? De l'entreprise ? Des employés et des cadres ? Des actionnaires ? De l'environnement de l'entreprise ? Qu'est-ce qui se discute en famille ? Qu'est-ce qui se discute au comité de direction ?

Indiquez-les dans les sous-ensembles appropriés. Faites une liste et voyez comment et avec qui vous pourriez discuter des questions soulevées par votre plan de relève et trouver des solutions.

### ***Dans une entreprise non familiale***

Votre entreprise n'est pas familiale ? La réflexion précédente peut tout de même vous servir.

En premier lieu, posez-vous la question suivante. N'y a-t-il aucun lien entre votre entreprise et votre famille ? C'est-à-dire qu'il n'y a personne dans les zones 1, 2, 5 et 6, à part vous ?

Ensuite, demandez-vous s'il y a des possibilités pour que certaines personnes migrent de la zone 6 aux zones 1, 2 et 5. Si oui, sur quel horizon ? À quelles conditions ? Quelles seraient les implications de tels changements sur vos façons de faire ? Y a-t-il des actions à prévoir, des structures à mettre en place ?

Des personnes de la zone 7 pourraient-elles migrer en 4 ? Serait-ce votre relève ? Sur quel horizon ? À quelles conditions ? Ici aussi, quelles seraient les implications de tels changements sur vos façons de faire ? Y a-t-il des actions à prévoir, des structures à mettre en place ?

Finalement, n'oubliez pas que pour les personnes de la zone 7, typiquement vos employés, la transmission suscite de l'incertitude. Pensez à l'incidence de cet événement sur ces personnes et prévoyez des actions pour les atténuer.