

REMERCIEMENTS

Plusieurs des informations incluses à l'intérieur de ce répertoire ont été fournies par le Centre d'aide aux entreprises de Montmagny-L'Islet et nous tenons sincèrement à le remercier pour son étroite collaboration.

La SADC du Kamouraska

Mise en garde : Ce guide a été rédigé et vérifié à partir d'informations provenant de sources sûres. Néanmoins, les informations qui suivent ne couvrent que les situations que vous serez appelés à rencontrer le plus fréquemment. Il est bien entendu que les cas particuliers ne peuvent être touchés dans le cadre d'un guide général. Pour toutes ces raisons, les informations contenues dans le présent guide ne peuvent pas être considérées comme des conseils d'ordre juridique, fiscal ou professionnel. Il est donc de la responsabilité du lecteur de consulter qui de droit avant de poser un geste basé sur le présent guide. L'auteur décline toute responsabilité quant aux décisions prises sur la base de ce guide général.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| MOT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE..... | 3 |
| INTRODUCTION..... | 4 |
| LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE ET LE TRANSFERT D'ENTREPRISE | 4 |
| UN PROJET D'ENVERGURE | 4 |
| INTRODUCTION..... | 5 |
| LA PLANIFICATION | 5 |
| ÉTAT DE LA SITUATION | 6 |
| RECHERCHE SUR LA RELÈVE ENTREPRENEURIALE AU KAMOURASKA – RÉSUMÉ | 6 |
| ÉTUDE SUR LE TRANSFERT D'ENTREPRISE MONTMAGNY – L'ISLET | 12 |
| AUTRES ÉTUDES | 14 |
| PLANIFICATION DE LA RELÈVE..... | 17 |
| ASPECTS D'UN TRANSFERT RÉUSSI | 17 |
| ÉTAPES DU PROCESSUS DE RELÈVE..... | 19 |
| PLAN DE RELÈVE | 22 |
| ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS | 23 |
| MES OBJECTIFS PERSONNELS VS MON ENTREPRISE | 23 |
| AUTO-ÉVALUATION..... | 25 |
| INTERACTIONS ET DYNAMIQUES HUMAINES | 30 |
| TYPE DE RELÈVE..... | 31 |
| ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE..... | 34 |
| IDENTIFICATION DES RESSOURCES..... | 34 |
| CONSEIL DE FAMILLE..... | 36 |
| COMITÉ DE GESTION | 37 |
| FORMATION DE LA RELÈVE..... | 40 |
| ÉTAPE 3 : ANALYSE DES CAPACITÉS ET DES BESOINS FINANCIERS..... | 41 |
| L'ÉVALUATION D'ENTREPRISE | 41 |
| ANALYSE DES BESOINS FINANCIERS | 43 |
| ÉTAPE 4 : DÉFINITION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT..... | 44 |
| DIAGNOSTIC D'ENTREPRISE ET PLAN DE DÉVELOPPEMENT | 44 |
| ÉTAPE 5 : ANALYSE DES ASPECTS FISCAUX..... | 47 |
| MÉTHODES DE TRANSFERT | 47 |
| L'IMPORTANCE D'UN PLAN D'URGENCE | 51 |
| ÉTAPE 7 : RÉSEAUTAGE ET INTÉGRATION..... | 53 |
| PLAN DE COMMUNICATION..... | 53 |
| INTÉGRATION ET COHABITATION..... | 54 |
| LA RECHERCHE DE FINANCEMENT | 55 |
| ÉTAPE 9 : MISE EN PLACE ET ACCOMPAGNEMENT | 58 |
| L'APRÈS-TRANSFERT | 58 |
| SITES INTERNET – RELÈVE ET TRANSMISSION..... | 60 |
| BIBLIOGRAPHIE | 64 |

Mot de la directrice générale

C'est avec enthousiasme que je vous invite à lire et utiliser cet outil d'accompagnement nouvellement mis à jour pour les entrepreneurs désirant préparer de façon efficace la relève ou le transfert de leur entreprise.

Initialement, ce guide fut issu de la réflexion de plusieurs partenaires réunis autour de la table de concertation Mission Emploi Kamouraska qui prenait acte des résultats de l'enquête produite par la SADC du Kamouraska à l'automne 2005, nous révélant que 37 % des entrepreneurs kamouraskois interrogés, prévoyaient prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années et que 83 % d'entre eux n'avaient pas identifié de relève pour leur entreprise.

La SADC a alors produit, en 2006, un premier guide d'accompagnement dans la planification du transfert d'entreprise assorti d'un répertoire des ressources locales et des programmes de financement disponibles. Devant l'intérêt manifesté pour son utilisation, nous avons procédé en 2009 à l'actualisation de ces informations.

La présente version du guide se veut donc un outil pratique actualisé permettant à l'entrepreneur d'élaborer son plan de relève en 9 étapes distinctes. Conçu de façon méthodique avec les judicieux conseils d'experts dans le domaine, nous espérons que cet outil saura guider l'entrepreneur dans sa réflexion et le conduira à exécuter son plan de relève à son propre rythme.

En terminant, la SADC n'aurait pu produire un manuel aussi complet sans le professionnalisme de nos chargées de projet, mesdames Marie-Pierre Dufresne et Émilie Dupont, ni sans l'étroite complicité du Centre d'aide aux entreprises de Montmagny-L'Islet qui nous a autorisé à utiliser son propre matériel et nous les en remercions grandement.

Vous souhaitant de vivre un jour un transfert de votre entreprise des plus harmonieux et que cet outil puisse y avoir contribué.

Brigitte Pouliot,
Directrice générale
SADC du Kamouraska

La relève entrepreneuriale et le transfert d'entreprise

La relève entrepreneuriale est aujourd'hui au cœur des préoccupations de nombreux acteurs liés au développement et au soutien de l'entrepreneuriat québécois. Au Kamouraska, comme ailleurs au Québec, les intervenants socioéconomiques ont fait du soutien à la relève entrepreneuriale et au transfert d'entreprise une priorité. Les données établies lors de récentes recherches nous démontrent qu'une partie importante des entrepreneurs souhaitent prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années. Effectivement, selon une étude réalisée par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), c'est 71 % des entrepreneurs qui prévoient se retirer de leur entreprise sur une perspective de dix ans. Bien que la proportion soit moins élevée, une recherche, menée à l'automne 2005 par la SADC du Kamouraska, corrobore les données québécoises en montrant l'importance des départs à la retraite pour les entrepreneurs de la MRC dans les prochaines années. Combinée à la présence moins importante de jeunes, principalement dans les régions rurales, cette conjoncture place les entrepreneurs devant une situation délicate. Ils doivent réfléchir à ce qui adviendra de leur entreprise. Désirent-ils assurer la continuité de celle-ci en accompagnant un successeur dans un processus de relève? Quelle que soit la situation familiale, l'entreprise peut être transférée soit à un enfant, à un membre de la famille, soit à un cadre, un employé ou encore à une personne intégrée dans l'entreprise spécialement dans l'optique de prendre la relève. Bien qu'une partie importante des transferts se fait à l'endroit des enfants, la relève, ce n'est pas juste une histoire de famille!

Un projet d'envergure

Le transfert de l'entreprise à une nouvelle génération d'entrepreneur est une étape majeure tant pour l'entreprise que pour son propriétaire. Souvent, la sécurité financière du cédant dépendra de cette transaction et de la continuité de l'entreprise. Effectivement, pour plus de la moitié des propriétaires de PME, la vente de leur entreprise sera la principale source de revenu pour assurer leur retraite. Le transfert de l'entreprise vise également à assurer la continuité des activités et de la mission de l'entreprise, à maintenir les emplois et un service important pour la communauté et finalement à préserver le patrimoine familial. C'est donc peu dire que le processus de transfert d'entreprise est essentiel et qu'à ce titre, il se doit d'être considéré comme tous autres projets d'envergure de l'entreprise; il mérite temps et planification. Les spécialistes et experts en la matière s'entendent pour dire que le processus de relève entrepreneuriale et de transfert d'entreprise doit s'étendre sur une période de trois à cinq ans, parfois même de sept à dix ans.

La planification

Malgré l'importance du processus de planification du transfert d'entreprise, peu d'entrepreneurs planifient leur relève et ceux qui le font, le font souvent de façon informelle, sans plan écrit et sans le communiquer à leur successeur. Au Québec, seulement un tiers des entrepreneurs planifient leur relève. Au Kamouraska, près de la moitié des entrepreneurs sans relève ayant participé à la recherche de la SADC du Kamouraska n'ont pas l'intention de faire un travail particulier pour planifier le transfert de leur entreprise.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce manque de planification. Le manque de temps, notamment pour les chefs de PME, et le manque d'aide professionnelle en sont souvent la cause. Ces raisons sont facilement compréhensibles; pris par les responsabilités du quotidien de l'entreprise et souvent peu au fait des démarches à entreprendre, les entrepreneurs remettent à plus tard cette question pourtant si importante. Notons également que beaucoup d'entrepreneurs ont l'impression que la planification peut toujours attendre et que le transfert peut se faire à la dernière minute. Pourtant, **les expériences passées des entrepreneurs nous montrent que la clé d'un transfert réussi est la planification, concrétisée par un plan formel de relève.** Ce type de planification exige souvent les conseils et services de divers professionnels, partenaires dans l'entreprise, membres de la famille et du (des) successeur(s).

Le présent guide *Réflexions et outils : La planification du transfert d'entreprise* se veut un outil pour vous accompagner dans ce processus de planification. Vous y trouverez les grandes étapes du transfert d'entreprise auxquelles sont associés des outils, des informations et des réflexions pour vous aider à amorcer votre propre processus de relève entrepreneuriale.

Marie-Pierre Dufresne
Chargée de projet
SADC du Kamouraska

Recherche sur la relève entrepreneuriale au Kamouraska – résumé

Préoccupée par les données québécoises sur la situation de la relève entrepreneuriale, la SADC du Kamouraska tient à sensibiliser les entrepreneurs de la région au processus complexe du transfert d'entreprise. Afin de développer des outils répondant adéquatement aux besoins des entrepreneurs, une meilleure connaissance des réalités locales semblait essentielle. C'est pourquoi la SADC du Kamouraska a entrepris une recherche exploratoire visant à réunir les données pertinentes à la problématique de la relève entrepreneuriale pour les PME du Kamouraska.

Afin de recueillir des informations riches et de s'assurer une bonne participation des entrepreneurs de la région, une méthodologie mixte fut privilégiée : d'une part une enquête postale rejoignant un large bassin d'entrepreneurs de la MRC et, d'autre part, des entrevues, sources d'informations plus détaillées. Nous avons ainsi rejoint 10 % des entreprises du Kamouraska, soit 78 d'entre elles.

Les résultats :

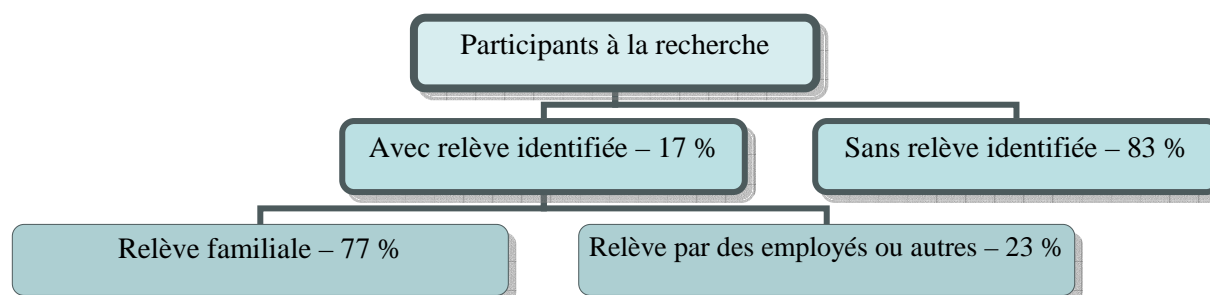
Prévision quant à la retraite :

Selon les données obtenues lors de cette recherche, 37 % des entrepreneurs désirent prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années. Les proportions varient d'un secteur à l'autre, si bien que pour le secteur commercial, c'est 59 % des entrepreneurs qui quitteront le monde des affaires durant cette période.

Entrepreneurs avec relève identifiée :

Seuls 17 % des entrepreneurs interrogés ont formellement identifié leur relève. Parmi ceux-ci, 77 % transmettront leur entreprise à un membre de leur famille, leur(s) enfant(s) pour la plupart. Dans 23 % des cas, le transfert se fera à l'extérieur de la famille, soit à des employés ou à des investisseurs privés. La presque totalité de cette relève entrepreneuriale est déjà impliquée dans l'entreprise, que ce soit à titre d'employé, d'associé ou de membre de la direction.

Tableau 1 – Répartition des répondants selon la présence de relève



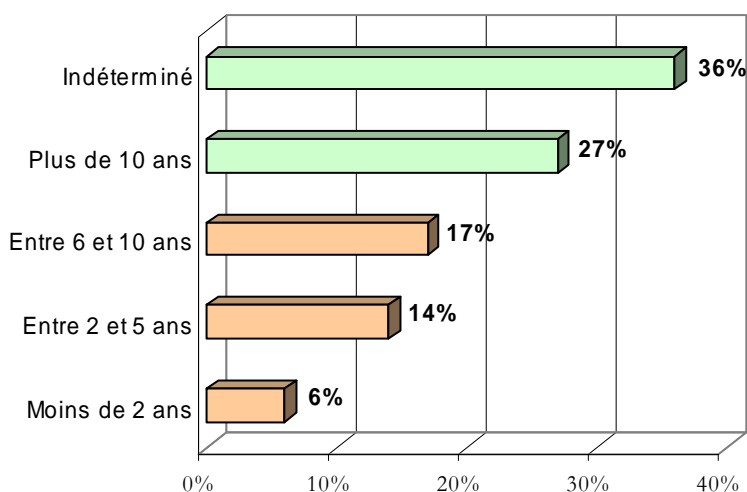
La majorité des personnes identifiées pour prendre la relève a été engagée dans l'entreprise spécifiquement dans cette optique. Le transfert à leur endroit est donc prévu depuis longtemps, c'est-à-dire depuis trois à cinq ans, parfois plus. Notons également que dans 80 % des cas, le transfert se fait à l'endroit de deux ou trois personnes, parfois deux frères, parfois un fils et des personnes provenant de l'extérieur de la cellule familiale. Il est intéressant de souligner que dans notre échantillon de recherche, peu d'entrepreneurs songeaient à impliquer leur fille dans le processus de relève. Ce constat nous pousse à croire qu'une sensibilisation particulière pour la relève féminine devrait être faite, comme elle a cours depuis quelques années dans le monde agricole.

À l'analyse des informations obtenues lors des entrevues et questionnaires constituant cette recherche, il nous semble que les entrepreneurs voient les démarches liées au transfert d'entreprise davantage comme des apprentissages pour la relève que comme des difficultés à proprement parler. Acquérir de l'expérience en tant que patron, assimiler la culture entrepreneuriale et assumer de nouvelles responsabilités sont des exemples d'apprentissages qu'auront à faire leur successeur. En somme, le transfert de l'entreprise est vu comme un long processus, exigeant temps et planification. Bien que certains répondants soulignent la lenteur des démarches, la majorité semble d'avis que la longueur du processus est nécessaire pour réaliser un transfert réussi.

Entrepreneurs sans relève identifiée :

Parmi les participants à notre recherche, 83 % n'ont pas identifié de relève pour leur entreprise. Questionnés quant à la pertinence de planifier la transmission de leur entreprise, 54 % des entrepreneurs n'ayant pas identifié de relève répondent qu'une planification est effectivement essentielle. Des répondants soulignent que si aucune démarche n'est entreprise, il ne restera d'autre choix que de vendre. Plusieurs mentionnent de plus qu'ils souhaitent pouvoir faire le transfert graduellement.

Tableau 1 - Préviation des répondants quant au moment de leur retraite



Donc à cette question, 30 répondants, soit un peu plus de 46 %, déclarent qu'ils n'ont pas l'intention d'entamer une démarche de planification pour la relève de leur entreprise. Ce pourcentage démontre l'importance de sensibiliser les entrepreneurs au processus nécessaire pour un transfert d'entreprise réussi.

Selon plusieurs consultants, dirigeants d'organismes d'affaires et experts universitaires, le processus prend au moins trois à cinq ans. Il est donc essentiel que les entrepreneurs traitent cet aspect au même titre que d'autres projets d'envergure au sein de l'entreprise.

La plupart des entrepreneurs n'ayant pas identifié leur relève, soit 72 %, disent ne pas être en lien ou connaître d'organismes ou de professionnels pouvant les appuyer dans le transfert de leur entreprise. Ceux répondant être en lien avec de tels organismes, nomment la SADC du Kamouraska comme appui potentiel, le CLD du Kamouraska, les caisses populaires et les comptables.

Formes de soutien souhaitées :

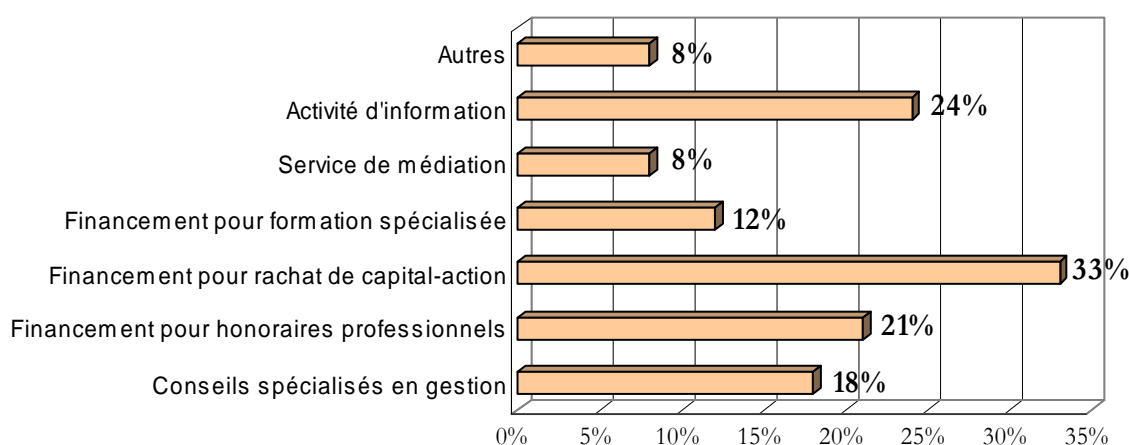
Les participants sans relève identifiée ont spécifié leur intérêt quant à diverses formes d'aide pour l'identification d'une relève potentielle. Nous sondions leurs intérêts pour trois formes d'aide particulière.

Premièrement, nous suggérons des activités de mentorat et de maillage qui permettraient la rencontre de chefs d'entreprises et d'aspirants chefs d'entreprises. Nous présentons ensuite l'idée de banque d'entreprises à la recherche de relève. Ces listes, accessibles aux endroits stratégiques, notamment dans les institutions scolaires et auprès des organismes visant à stimuler l'entrepreneuriat jeunesse, permettraient également de mettre en contact des entrepreneurs et des jeunes. Finalement nous présentons l'idée d'un portail Internet sur la relève entrepreneuriale, ajoutant au concept de banque d'entreprises des liens sur les ressources et outils pertinents à ce processus. Ces propositions susciterent un vif intérêt. Notons que certains répondants se montrent intéressés par plusieurs des propositions.

ÉTAT DE LA SITUATION

Les participants, avec ou sans relève identifiée, ont également manifesté un intérêt clair pour du soutien de différentes formes lors des démarches liées au transfert d'entreprise. En ce qui a trait au soutien pour la poursuite du processus de transfert d'entreprise, l'intérêt des entrepreneurs est clair, plus de 55 % d'entre eux sont intéressés. De nombreux entrepreneurs ne prévoyant pas de planification particulière pour la transmission de leur entreprise se montrent tout de même intéressés par ces propositions.

Tableau 4 - Intérêt des répondants pour différentes formes de soutien lors du processus de relève



Les entrepreneurs rencontrés priorisent ainsi les conseils spécialisés en gestion, les activités d'information ainsi que le financement pour défrayer des honoraires professionnels et pour le rachat de capital-actions. Il fut ajouté que les organismes tels la SADC du Kamouraska et le CLD du Kamouraska jouent un rôle important en accompagnant les entrepreneurs dans leur processus de relève.

CONCLUSION

Cette recherche nous permet d'abord de dégager quelques constats sur les PME du Kamouraska :

- 41 % des répondants ont entre 45 et 54 ans et 17 % ont entre 55 et 64 ans;
- 37 % des répondants prévoient prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années;
- 59 % des répondants du secteur commercial prévoient prendre leur retraite d'ici les dix prochaines années;
- Une large majorité des entrepreneurs ont des enfants, ce qui ne signifie pourtant pas qu'ils aient une relève familiale;
- Seuls 17 % des répondants ont formellement identifié leur relève;

ÉTAT DE LA SITUATION

- 77 % de la relève est familiale, ou implique au moins un membre de la famille du propriétaire;
 - Parmi ceux ayant identifié leur relève, 62 % ont entamé des démarches pour le transfert de leur entreprise;
 - 83 % des participants n'ont pas identifié de relève pour leur entreprise;
- 40 % d'entre eux trouvent cette situation problématique ou inquiétante;
- Un peu plus de 46 % des répondants sans relève déclarent qu'ils n'ont pas l'intention d'entamer une démarche de planification pour la relève de leur entreprise;
 - 72 % de ces entrepreneurs disent ne pas connaître d'organismes ou de professionnels pouvant les appuyer dans le transfert de leur entreprise.

L'ensemble des données recueillies nous porte à confirmer que les entreprises de toutes dimensions peuvent avoir besoin d'être assistées pour mettre en place et réussir le processus de transfert d'entreprise à la génération suivante. Un processus long, pouvant s'étaler sur trois à cinq ans, mais nécessaire pour permettre la transmission graduelle des pouvoirs et responsabilités.

Bon nombre d'entrepreneurs du Kamouraska s'approchent à grands pas de la retraite et nous constatons qu'ils sont nombreux à ne pas avoir exploré la question et même plus, ils sont nombreux à ne pas prévoir de planification particulière pour le transfert de leur entreprise. Ces données nous démontrent clairement l'importance de sensibiliser les entrepreneurs au processus nécessaire pour réussir cette étape indispensable à la continuité des entreprises de notre région. Soulignons également que plusieurs des participants à notre recherche sont très septiques face à la possibilité d'avoir de la relève, familiale ou autre.

Si les comptables sont nommés en premier lieu par les entrepreneurs comme ressources pour procéder au transfert de leur entreprise, les organismes de développement sont également vus comme des appuis potentiels. La SADC du Kamouraska, de par sa mission, a aussi un rôle à jouer dans la collectivité pour soutenir l'entrepreneuriat et stimuler l'entrepreneuriat jeunesse.

Pour les entrepreneurs ayant identifié leur relève et dont, bien souvent, le processus est amorcé, les besoins sont moins grands mais tout de même présents : avoir accès à plus d'information sur le processus de transfert, sur les démarches à entreprendre et avoir accès à du financement pour le rachat de capital-actions par la relève.

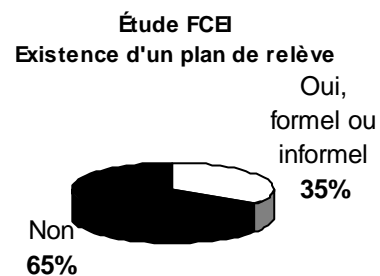
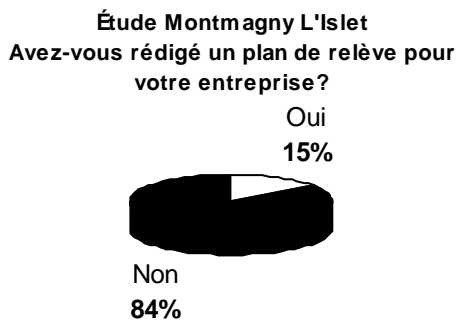
Pour les entrepreneurs n'ayant pas identifié leur successeur, les besoins sont en deux temps. D'abord, du soutien pour trouver la ou les personnes aptes à reprendre l'entreprise. Puis, dans un second temps, du soutien pour la poursuite du processus de transfert de l'entreprise. L'intérêt sur ce plan est clair. Bien que toutes les propositions faites suscitèrent l'intérêt, les entrepreneurs rencontrés ont priorisé des conseils spécialisés en gestion, du financement pour défrayer des honoraires professionnels, du financement pour le rachat de capital-actions ainsi que des activités d'information.

Suite à l'analyse des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche exploratoire auprès de 78 entrepreneurs kamouraskois, il nous semble pertinent d'élaborer un projet-pilote visant à répondre aux besoins des entrepreneurs du Kamouraska en matière de transfert d'entreprise.

Marie-Pierre Dufresne
Chargée de projet
SADC du Kamouraska

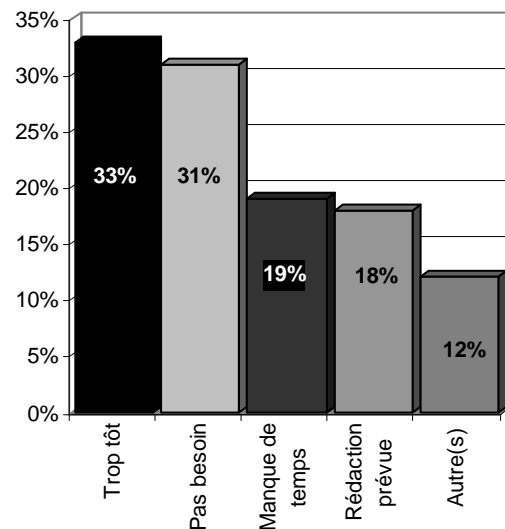
Étude sur le transfert d'entreprise Montmagny – L'Islet

Plusieurs études démontrent actuellement que la situation de la planification du transfert de propriété et de leadership de nos PME est déficiente au Québec, au Canada, aux États-Unis et même en Europe. Mais qu'en est-il chez nous? Est-ce que nos entrepreneurs des MRC de Montmagny et de L'Islet ont envisagé le transfert de leur entreprise? De quelle façon prévoient-ils passer le flambeau de leur entreprise? La situation est-elle alarmante? Une image vaut mille mots...



Bien entendu, la vie d'un entrepreneur n'est pas toujours de tout repos. Plusieurs raisons, très justifiables, sont évoquées pour expliquer l'absence d'un plan de relève dans l'entreprise. 33 % des répondants considèrent qu'il est trop tôt. Cependant, parmi ces derniers, 21 % envisagent de prendre leur retraite dans les 10 prochaines années. Les statistiques sur la survie des entreprises après un transfert nous indiquent clairement qu'une bonne planification, sur plusieurs années (les experts recommandent en général 5 à 10 ans), augmente les chances de survie de l'entreprise et facilite le processus de transfert.

Étude Montmagny L'Islet
Raisons de l'absence de plan de relève

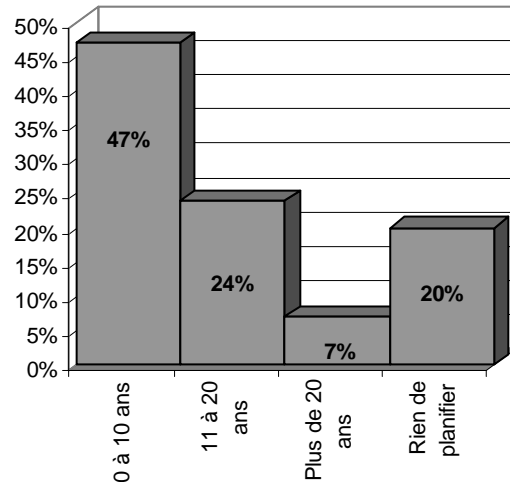


ÉTAT DE LA SITUATION

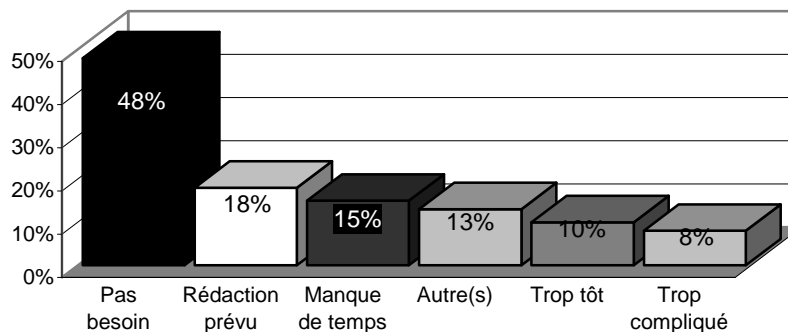
Notre étude a également révélé que 47 % des personnes interrogées envisagent de se retirer de l'entreprise dans les 10 prochaines années. De ce nombre, 23 % n'ont pas encore réfléchi à la façon dont elles pourraient transférer leur entreprise. Plusieurs choix s'offrent à elles : vendre ou transférer l'entreprise à un membre de la famille, à des employés, à une entreprise concurrente ou cliente, à un fournisseur ou à toute autre personne ou entreprise intéressée par le domaine d'activité.

Dans le cadre de notre étude, nous avons étudié tout particulièrement les personnes qui envisagent de se retirer de leur entreprise dans les 5 prochaines années. 27 % de nos répondants font partie de ce groupe. Parmi ceux-ci, 78 % n'ont pas de plan de relève. Plusieurs raisons sont évoquées pour expliquer l'absence de plan de relève. Près de la moitié estiment ne pas avoir besoin de plan de relève pour leur entreprise. Cette forte proportion s'explique par le type de transfert envisagé.

Étude Montmagny L'Islet
Dans combien de temps prévoyez-vous vous retirer de votre entreprise?

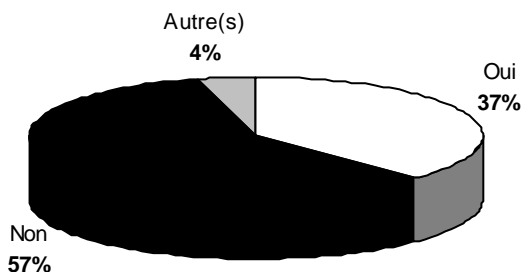


Raisons de l'absence de plan de relève pour les propriétaires qui envisagent de se retirer dans les 5 prochaines années



En effet plus de 57 % de ceux-ci envisagent de vendre leur entreprise à un tiers (concurrent, client, fournisseur ou autre). Malgré cela, une bonne planification de cette vente permettra à l'entrepreneur d'obtenir un juste prix pour son entreprise. Bien entendu, l'âge de l'entrepreneur a une influence sur le moment envisagé pour la retraite. Parmi ceux qui envisagent leur retrait de l'entreprise dans les 5 prochaines années, 30 % ont plus de 60 ans et 80 %, plus de 50 ans.

Étude Montmagny L'Islet Présence d'un plan d'urgence



Outre le plan de relève, un plan d'urgence devrait être établi par les entreprises de toutes tailles et ce, le plus rapidement possible suite au démarrage de l'entreprise ou suite au transfert de celle-ci à un nouveau propriétaire. Un plan d'urgence protège non seulement l'avenir du propriétaire, mais également sa succession et ses employés. Dans le cadre de notre étude, la majorité des répondants n'avaient pas de plan d'urgence. Parmi ces entreprises, 6 % ont plus de 50 employés. Si les propriétaires de ces seules entreprises devaient se retirer du jour au lendemain pour une raison ou une autre, cela toucherait 26 % des emplois de nos répondants (plus de 775 emplois).

CAE Montmagny-L'Islet

Autres études

Plusieurs études ont été réalisées au cours des dernières années sur le sujet de la relève et du transfert d'entreprise. Voici quelques citations provenant des différentes études qui sont particulièrement intéressantes :

➤ CIBC. Les entrepreneurs canadiens sont-ils prêts pour la retraite? Août 2004. <http://www.cibc.com/ca/pdf/retirement-05-fr.pdf> Consulté le 9/10/2009.

« Le cinquième des propriétaires de PME (soit plus de 500 000) prévoient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. »

« D'ici la fin de la décennie, quelque 1,2 billion de dollars d'actifs d'entreprise changeront de mains, le plus important transfert de pouvoir économique depuis des générations. Par conséquent, une planification de la relève déficiente pourrait entraîner des coûts économiques importants sous forme de baisse de la productivité, de pertes d'emplois, de ventes prématurées et de faillites plus nombreuses. »

« ... deux propriétaires de PME sur cinq seulement ont un plan défini pour quitter leur entreprise. »

ÉTAT DE LA SITUATION

► FCEI. La relève : la clé de la réussite. Juin 2005. Consulté le 9/10/2009

<http://www.cfib.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>

« ...bon nombre de propriétaires comptent continuer à toucher des dividendes de leur entreprise après s'en être retirés officiellement (64 pour cent). À ce titre, ils seront très dépendants de la réussite de leur entreprise après leur départ. »

« Les propriétaires de plus grosses entreprises sont plus susceptibles de prévoir y jouer un rôle futur. En outre, plus longtemps un entrepreneur est à la tête de son entreprise, plus il est susceptible de souhaiter y jouer un rôle après le transfert – ce qui dénote un attachement personnel envers l'entreprise. En fait, 44 pour cent citent l'attachement personnel comme motif pour souhaiter jouer un rôle après le transfert. »

« Parmi les répondants qui prévoient se retirer de leur entreprise d'ici dix ans, 41 pour cent ont un plan de relève, et cette proportion n'est que de 48 pour cent parmi ceux qui prévoient le faire d'ici cinq ans. »

► Conseil économique de Beauce. La relève d'entreprise en Beauce-Sartigan. Automne 2003.

http://www.metabeauce.com/references/Ca_Bouge_4pages.pdf Consulté le 9/10/2009

« Près de la moitié des dirigeants d'entreprises manufacturières prévoit se retirer de la direction de leur entreprise dans les dix prochaines années. La question de la relève deviendra une réalité pour 60 % des entreprises d'ici 10 ans. Il est surprenant de constater que les deux tiers n'ont toujours pas établi de processus de sélection d'un successeur. »

« 44 % des dirigeants d'entreprise prévoient se retirer dans les 10 prochaines années et 43 % affirment avoir débuté un processus de relève. »

ÉTAT DE LA SITUATION

Le sujet vous intéresse?

Nom de l'étude : La relève : la clé de la réussite
Auteur(s) : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
Date : Juin 2005
Site Internet : <http://www.cfib.ca/researchf/reports/rr3007f.pdf>

Nom de l'étude : La relève d'entreprise en Beauce-Sartigan
Auteur(s) : Conseil économique de Beauce
Date : Automne 2003
Site Internet : http://www.metabeauce.com/references/Ca_Bouge_4pages.pdf

Nom de l'étude : Les entrepreneurs canadiens sont-ils prêts pour la retraite?
Auteur(s) : CIBC
Date : Août 2004
Site Internet : <http://www.cibc.com/ca/pdf/retirement-05-fr.pdf>

Nom de l'étude : La succession en entreprise familiale : Analyse du processus dans le cas de quatre entreprises manufacturières fondées par des femmes
Auteur(s) : Louise Cadieux
Date : Août 1999
Site Internet : http://www.irec.net/01fr_rechercheaffiche.php3?230

Nom de l'étude : La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur
Auteur(s) : Louise Cadieux
Date : Juin 2004
Site Internet : <http://www.irec.net/publications/495.pdf>

Nom de l'étude : La reprise et la transmission d'entreprises
Auteur(s) : Le Conseil supérieur de l'Ordre des experts comptables, l'Agence pour la création d'entreprises et l'Assemblée des Chambres françaises de commerce et d'industrie
Date : Août 2003
Site Internet : <http://www.apce.com/upload/fichiers/observatoire/etudes/ifoptransmission2003.pdf>

CAE Montmagny-L'Islet

Aspects d'un transfert réussi

La transmission d'une entreprise, familiale ou non, comporte plusieurs étapes. Selon qu'elles soient de type juridique, fiscale ou humaine, ces étapes peuvent être structurées en quelques mois pour certaines et en quelques années pour d'autres.

Par l'entremise de votre notaire, vous pouvez faire rédiger en relativement peu de temps, un testament, un mandat d'inaptitude et tout autre document de nature juridique. Vous pouvez planifier un gel successoral, une fiducie discrétionnaire, une convention unanime des actionnaires en quelques mois ou années.

Cependant, lorsque vous en arriverez aux étapes qui concernent l'aspect humain, le temps alloué devra être proportionnel aux besoins de formation et d'intégration du ou des successeurs que vous aurez ciblés.

L'expérience démontre que les aspects juridiques et fiscaux ne sont pas les problèmes majeurs lors du transfert de l'entreprise. Généralement, les difficultés les plus importantes sont liées aux aspects humains. Ce processus, fortement chargé d'émotions, nécessite une communication soutenue entre le propriétaire, sa famille, son successeur et ses employés. Maintes sources de discordes peuvent survenir et des efforts particuliers seront nécessaires pour maintenir l'entente et la bonne marche du projet.

Un processus d'intégration et de préparation adéquat doit idéalement s'échelonner sur plusieurs années. Lorsque pleinement réussie, cette étape permettra une passation des pouvoirs en douceur. La philosophie de l'entreprise sera acquise par la nouvelle équipe en place, familiale ou non. Les employés, les fournisseurs, les clients et les institutions financières auront développé une complicité avec le nouveau dirigeant et vous aurez créé un pont entre votre vision et celle de votre relève.

Pour un transfert réussi, vous devrez vous pencher sur différents aspects, donc voici quelques exemples :

- Avoir une réelle volonté de se retirer;
- Consulter votre famille avant d'enclencher votre processus de planification;
- Identifier et être au fait des attentes de votre relève, de ses capacités et de ses besoins en formation;
- Être au courant de l'impact humain que vos choix auront;
- Connaître les impacts fiscaux pour l'ensemble des personnes concernées;
- S'entourer de professionnels pour vous accompagner dans votre processus de transfert (comptable, notaire, intervenant, spécialiste en ressources humaines...);
- Créer un conseil de famille pour vous aider à concevoir votre plan de relève;
- Prévoir plusieurs années pour le processus de relève afin d'appivoiser la démarche pour vous-même, pour votre relève, pour vos employés et tous ceux qui font des affaires avec votre entreprise.

ÉTAPES DU PROCESSUS DE RELÈVE

Les étapes suivantes présentent l'ensemble du processus de relève. Bien que certaines étapes peuvent s'amorcer simultanément ou s'inverser, l'ordre de certaines d'entre elles doit être respecté pour procéder avec succès au transfert d'une entreprise. La première étape, notamment, est essentielle et les entrepreneurs doivent y porter une attention particulière.

Étape 1 : VISION ET INTERACTIONS

- Quelle est ma vision pour l'avenir de mon entreprise?
- Quelle est ma vision pour mon avenir personnel (retraite, accompagnement de sa relève, création d'une autre entreprise, etc.)? ;
- Définir ce que je veux pour mon entreprise;
- Évaluer les différentes possibilités de transfert (vente à un membre de ma famille, à un employé, à un fournisseur, à un concurrent, à un étranger).

Étape 2 : IDENTIFICATION DES RESSOURCES PROFESSIONNELLES ET PRÉPARATION DU PROCESSUS DE RELÈVE

- Identifier des ressources qui m'accompagneront dans mes démarches de continuité (conseiller en ressources humaines, conseiller en gestion, en fiscalité, conseiller financier, conseiller juridique, etc.);
- Identifier les successeurs potentiels;
- Mettre en place un conseil de famille ou un comité consultatif, au besoin;
- Identifier les besoins de formation de ma relève;
- Conception d'un échéancier pour l'ensemble des étapes à venir.

Étape 3 : ANALYSE DES BESOINS FINANCIERS ET DES CAPACITÉS FINANCIÈRES

- Faire évaluer mon entreprise à la juste valeur marchande;
- Faire l'analyse financière de mon entreprise (prix de revient, seuil de rentabilité, investissement à court et à moyen terme pour de l'équipement, une expansion, un changement de production, de l'exportation vers de nouveaux marchés...);
- Faire l'analyse de mes besoins financiers, des attentes de mes successeurs et des capacités de mon entreprise à combler les deux parties.

Étape 4 : DÉFINITION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

- Définir les orientations stratégiques de l'entreprise en tenant compte de la philosophie de l'entreprise (idéalement définie par le prédécesseur et les successeurs afin d'éviter les divergences de vision);
- Décrire l'état de la situation (forces, faiblesses, concurrence, clientèle, tendances...);
- Mettre à jour la structure organisationnelle (ex : organigramme en fonction des changements futurs);
- Établir le profil des compétences et la description des tâches;
- Concevoir un plan marketing en fonction de la vision d'avenir partagée par le prédécesseur et les successeurs;
- Définir les axes de développement;
- Fixer des objectifs financiers réalistes qui tiennent compte du transfert et de ses répercussions.

Étape 5 : ANALYSE DES ASPECTS FISCAUX LIÉS À LA TRANSMISSION DE L'ENTREPRISE

- Évaluer la méthode de transfert et en prévoir les conséquences fiscales;
- Établir une convention entre actionnaires (si applicable).

Étape 6 : LE PLAN D'URGENCE

- Concevoir un plan d'urgence qui tient compte :
 - De la couverture d'assurance (ex : suffisante pour être en mesure de racheter les actions d'un actionnaire pour ses héritiers);
 - Du testament et de la planification successorale;
 - D'un plan de relève technologique et informatique (permet d'assurer le maintien des opérations en cas de catastrophe naturelle, d'un sinistre, d'une panne de courant majeure);
 - Des ententes secrètes;
 - Des mots de passe (ordinateurs et autres supports);
 - Des codes de sécurité (bâtiments, coffres, alarmes...);
 - De la procédure et les étapes du plan de continuité.

Étape 7 : RÉSEAUTAGE ET INTÉGRATION

- Construire des ponts entre mes successeurs et :
 - Ma clientèle;
 - Mon institution financière;
 - Mes fournisseurs;
 - Mes personnes ressources;
 - Mes employés;
 - Mes cadres;
 - Mes concurrents;
 - Mes contacts d'affaires.

- Intégrer mes successeurs dans l'entreprise, les sensibiliser à tous les postes de travail si ce n'est déjà fait et valider notre vision commune de l'avenir de l'entreprise.

Étape 8 : RECHERCHE DE FINANCEMENT

- Établir des ratios acceptables pour les institutions financières et pour l'industrie;
- Avoir accès à de l'information financière fiable;
- Identifier des sources possibles de financement;
- Réalisation d'un bon plan d'affaires.

Étape 9 : MISE EN PLACE ET ACCOMPAGNEMENT

- Effectuer un suivi adéquat selon un plan bien défini;
- Suivre l'évolution du transfert et accompagner les successeurs;
- Appuyer les successeurs dans l'organisation et la mise en place de la nouvelle structure;
- Suivre le rachat d'actions.

En continu : COMMUNIQUER SUR LE PROJET DE RELÈVE

- Avec ses employés et collaborateurs;
- Avec ses clients, fournisseurs et partenaires;
- Avec sa famille, même si l'entreprise n'est pas familiale.

Plan de relève

Le plan de relève n'est autre chose qu'un plan d'action pour atteindre les objectifs fixés par le cédant et ses successeurs. Quels que soient les objectifs du propriétaire, s'assurer un revenu, conserver la valeur de l'entreprise, maintenir l'harmonie familiale ou réduire au minimum les impôts à payer, une planification est essentielle.

Les entrepreneurs ayant élaboré un plan de relève considèrent qu'il y a d'importants avantages à la planification, et ce, bien avant le transfert, tant pour le propriétaire que pour ses successeurs. Les entrepreneurs et leurs successeurs ont noté les exemples suivants :

| L'ÉLABORATION D'UN PLAN DE RELÈVE A CONTRIBUÉ : | |
|--|--|
| POUR LES PROPRIÉTAIRES | POUR LES SUCCESSEURS |
| à assurer financièrement leur retraite | à les préparer pour devenir propriétaire |
| à réduire leurs obligations fiscales | à tisser des liens avec les partenaires |
| à donner une stabilité financière à l'entrepris | à donner une stabilité financière à l'entreprise |
| à maintenir l'harmonie familiale | à améliorer la situation financière de l'entreprise |
| à préparer le successeur pour l'avenir | à augmenter la valeur nette de l'entreprise |
| à maintenir l'harmonie avec les employés | à maintenir l'harmonie avec les employés et avec famille |

Un plan de relève doit indiquer les étapes à suivre et le délai d'exécution de chacune. Il est l'application concrète pour l'entreprise des étapes présentées précédemment. Votre plan de relève vous servira de guide au cours de vos démarches. Bien qu'il ne soit jamais trop tard pour rédiger un plan de relève, le plus tôt sera le mieux. Il sera d'une aide précieuse en cas d'imprévu, une maladie ou un accident par exemple. Ce document pourra bien sûr être révisé au besoin.

Mes objectifs personnels vs mon entreprise

Processus de réflexion sur ma situation personnelle et sur celle de mon entreprise:

Voici donc quelques exemples de questions qu'on peut se poser sur son avenir et dont les réponses auront certainement un impact déterminant sur celui de l'entreprise :

- Quelle est ma vision d'avenir pour l'entreprise ? (dans 5 ans, dans 10 ans...)
- Quelle est ma vision d'avenir pour moi-même ? (dans 5 ans, dans 10 ans...)
- Je prévois transférer mon entreprise dans combien d'années et de quelle façon ? (à un membre de ma famille à l'interne, à un prospect à l'externe, à un étranger...)
- Si j'ai identifié ma relève, quel âge aura-t-elle lors du transfert ? Pourra-t-elle assurer la gestion de l'entreprise sur une période de temps suffisante ? (ex : votre directeur qui a 48 ans est votre successeur désigné, lorsque vous transférerez votre entreprise, par exemple dans 15 ans, il en aura 63...)
- Que ferais-je après le transfert ? (je pars en vacances, je gère à distance, je démarre une autre entreprise...)
- Si je désire jouer un rôle dans ma communauté à ma retraite (par exemple en siégeant sur des conseils d'administration), ai-je pensé à informer les personnes concernées de mon intérêt avant de sortir complètement du circuit actif des gens d'affaires ?
- Quels sont les moyens financiers dont je disposerai après le transfert ? Seront-ils suffisants ? Si non, dois-je commencer à prévoir dès maintenant d'autres sources de revenu additionnelles ?
- Devrais-je absolument vendre mon entreprise à des étrangers pour récupérer la totalité des sommes nécessaires à mon bien-être personnel ?
- Si j'envisage de vendre à un ou à des membres de ma famille, quand devrais-je débiter les discussions afin que ces derniers profitent d'une période de temps suffisante pour organiser l'achat et la passation des pouvoirs ?
- Si j'envisage de vendre à un ou à plusieurs employés, quand devrais-je débiter les discussions afin qu'ils profitent d'une période de temps suffisante pour organiser l'achat et la passation des pouvoirs ?

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

- Qui peut m'aider dans ma démarche de planification ? (les étapes du processus, l'aspect humain, l'aspect fiscal...)
- Quand dois-je débiter ma planification de transfert afin d'optimiser les chances de survie de mon entreprise et comment m'y retrouver dans une démarche qui s'étend sur tant d'années ?
- Est-ce que je prévois jouer un rôle dans l'entreprise suite au transfert ? Si oui, quelles sont les fonctions que j'aimerais conserver ?
- Puis-je envisager une gestion à distance ?
- Serait-il avantageux de me joindre à d'autres entrepreneurs dans ma situation ? (Groupement des chefs d'entreprises, réseau local...)
- Quelles sont les activités et/ou les formations pertinentes offertes dans ma région, pour moi et pour ma relève ?

Il est conseillé, lors d'un processus de planification de transfert, de se faire accompagner par une personne ressource de votre choix. Votre fiscaliste, votre notaire, votre spécialiste en ressources humaines peuvent vous guider selon vos besoins.

CAE Montmagny-L'Islet
Inspiré d'un document de Raymond Chabot Grant Thornton

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

Auto-évaluation

À la fin de ce document, vous serez en mesure d'évaluer sommairement le nombre d'années nécessaires à une bonne planification, selon vos propres données. Si vous ne connaissez pas la réponse à toutes les questions, allez-y de vos prévisions personnelles.

Après avoir pris connaissance du guide, vous trouverez intéressant de refaire cette auto-évaluation.

BLOC 1 : L'IMPORTANCE DE MON ENTREPRISE DANS MA COLLECTIVITÉ :

Combien de personnes dépendent **directement** du succès de mon entreprise ? (ma famille, mes employés) _____

Combien de personnes à l'externe sont touchées par la situation de mon entreprise ? (fournisseurs, clients, sous-traitants) _____

Selon mon évaluation personnelle, voici le nombre approximatif de personnes touchées par la situation de mon entreprise : _____

BLOC 2 : LA RELÈVE

Je désire prendre ma retraite ou transmettre mon entreprise d'ici environ : _____ ans (1)

Ai-je déjà choisi mon successeur ? (*oui-non*) _____

Si oui, ai-je discuté avec mon successeur pour lui faire part de ma vision ?

Ai-je envisagé la possibilité de vendre à un ou des employés ? _____

Ai-je envisagé de vendre à un client, fournisseur ou concurrent ? _____

La formation et/ou l'intégration de mon successeur devrait idéalement s'échelonner sur une période de : _____ ans (2a)
(*Études, stages, acquérir la philosophie de l'entreprise, intégrer l'équipe*)

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

Est-ce que je prévois conserver un rôle dans l'entreprise après le transfert ? (*oui-non*) _____

Si oui, quel est ce rôle ? _____

Pendant combien de temps ? _____ mois ou _____ ans(2b)

BLOC 3 : GESTION ET AMÉLIORATIONS

Voici les améliorations, les équipements, les systèmes de gestion, les politiques, les nouvelles technologies que j'aimerais mettre en place avant le transfert :

Voici mon évaluation du temps nécessaire à leur mise en place : _____ mois ou _____ ans (2c)

Je prévois concevoir ou effectuer une mise à jour des documents suivants : (*exemples : plan d'affaires, plan de relève, diagnostic, convention, évaluation de la valeur de l'entreprise...*)

Temps nécessaire à la mise en place de ma relève :

(inscrire le nombre d'années le plus élevé entre 2a, 2b et 2c) _____ ans (3)

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

BLOC 4 : OBSTACLES ET ENJEUX

Voici ma liste d'obstacles potentiels au transfert de mon entreprise : *(Ex. : financement du successeur, intégration du ou des successeurs, conflits familiaux...)*

Obstacles possibles et solutions envisagées :

BLOC 5 : MA SITUATION PERSONNELLE

Ma retraite est-elle conditionnelle à la vente de mon entreprise ? _____

Y a-t-il d'autres possibilités pour améliorer ma future situation financière ? _____

Lesquelles ? *(REER, placements, autres...)*

Date de ma prochaine rencontre avec un spécialiste en finance :

BLOC 6 : EN SITUATION D'URGENCE

J'ai déjà un plan d'urgence pour les événements imprévisibles tels que la maladie, les accidents, une situation familiale problématique : *(oui-non)* _____

Si oui, l'administration et ma famille sont au courant du contenu de ce plan : *(oui-non)* _____

Mon plan d'urgence renferme des données sur les sujets suivants :

(Ex. : l'identification des successeurs, du directeur intérimaire, les mots de passe, les codes de sécurité, les ententes secrètes, une lettre à mon institution financière, à mes meilleurs clients, à mes fournisseurs pour les inciter à voir en ma relève, une extension de notre relation d'affaires, une procuration pour la signature des chèques et des documents importants, un mandat d'inaptitude, mon testament, un document décrivant ma vision à long terme de l'entreprise...)

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

Déjà rédigé(s) :

À rédiger :

Date de ma prochaine rencontre avec mon notaire :

BLOC 7 : ÉCHÉANCIER

Afin d'évaluer quand vous devrez, au plus tard, débiter votre processus de transfert et ainsi assurer la continuité de votre entreprise :

Exemple :

| | |
|--|----------------|
| Je désire prendre ma retraite dans : | 10 ans(1) |
| Je soustrais le nombre d'années inscrit en réponse à la question : | |
| « Temps nécessaire à la mise en place de ma relève » : | -5 ans (3) |
| <i>(cette question représente le plus long délai à prévoir dans cet exemple)</i> | |
| En soustrayant ce nombre j'arrive au résultat suivant : | = <u>5 ans</u> |
| Je soustrais une marge de sécurité (pour les impondérables) : | -2 ans |
| Je dois donc débiter mon processus de transfert <u>au plus tard</u> d'ici : | = <u>3 ans</u> |

Selon cet exemple, vous auriez 7 ans pour planifier.

Vous l'aurez compris, il est important de prévoir assez de temps pour assurer un transfert harmonieux en rapport avec vos besoins et contraintes. Il est généralement recommandé de planifier de 5 à 10 ans avant la date prévue de transfert et pour certains ce n'est qu'un minimum !

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

À VOUS MAINTENANT :

Je désire prendre ma retraite dans : _____ ans (1)

Je soustrais le nombre d'années inscrit en réponse à la question :

« Temps nécessaire à la mise en place de ma relève » : - _____ ans (3)

En soustrayant ce nombre j'arrive au résultat suivant : = _____ ans

Je soustrais une marge de sécurité fixée à 2 ans : - 2 ans

**Je dois débiter mon processus de transfert
au plus tard d'ici :** = _____ ans *

** Il est possible que vous arriviez à un nombre négatif. Si c'est le cas, c'est que vous manquez déjà de temps selon vos propres prévisions.*

Mais, « Mieux vaut tard que jamais ».

Que vous manquiez ou non de temps, entourez-vous de professionnels en qui vous avez confiance. Ils vous permettront d'améliorer votre processus de planification.

Inspiré d'un document du CAE Montmagny-L'Islet

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

Interactions et dynamiques humaines

Le tableau suivant présente les quatre générations qui constituent la population québécoise depuis les 60 dernières années. Puisque les préoccupations et attitudes de chaque génération sont bien différentes, les confrontations lors d'un processus de transfert sont inévitables. Chaque acteur du processus, tant prédécesseur que successeur, aura à prendre en considération ces différences. La communication jouera un rôle essentiel dans la réussite du transfert.

| | 1943 | 1960 | 1982 | |
|--|---|---|--|--|
| | Traditionalistes 65 ans et plus | Baby-boomers 45-64 ans | Génération X 25-44 ans | Génération Y 24 ans et moins |
| Contexte | - DÉPRESSION - Seconde Guerre mondiale - Transition du rural vers l'industriel | - PROSPÉRITÉ DE L'APRÈS-GUERRE - Révolution tranquille | - MARCHÉ DU TRAVAIL SATURÉ - Surqualification - Travail non conventionnel - Multiplication des statuts d'emploi | - CROISSANCE - Mondialisation - Internet |
| Préoccupations dominantes | - SENS DE L'ÉPARGNE | - TRANSITION DE L'INDUSTRIEL VERS LE SERVICE - Optimisme - Compétition - Revendications | - RÉDUCTION DU DÉFICIT - Instinct de survie - Entrepreneurship | - AUTONOMIE RAPIDE - Autodidacte - Centrée sur l'apprentissage - Multitâche - Veut être un joueur - Faites vos preuves |
| Attitudes et comportements au travail | - TRAVAIL = FIERTÉ - Rétroaction = peu d'attente - Loyauté - Respect de l'autorité - Valeur du travail | - TRAVAIL = STATUT SOCIAL - Rétroaction = annuelle - Impressionné par l'autorité | - TRAVAIL = UN ÉLÉMENT PARMİ D'AUTRES - Rétroaction = fréquente - Peu impressionnée par l'autorité - Méfiance - Scepticisme | - TRAVAIL = AUTRE SOURCE DE SAVOIR - Rétroaction = ici, maintenant et en tout temps - Flexibilité - Tolérance - Efficience - Rapidement blasée - Impatience |

Source : MDEIE

Type de relève

Le choix de la personne la plus apte à prendre la relève est propre à chacune des entreprises. Il dépend de plusieurs facteurs : la présence d'enfants, l'intérêt des membres de la famille, l'intérêt des employés, la situation financière du ou des successeurs, leurs compétences, la situation financière de l'entreprise, les projets du propriétaire de l'entreprise, etc.

Afin de faire un choix judicieux, l'auteur du transfert devra prévoir les défis qui attendent le prochain dirigeant et brosser le portrait du candidat idéal. Le profil du candidat recherché devra correspondre non pas à la situation actuelle de l'entreprise mais bien à son avenir, avec les défis et changements envisagés. Le transfert à l'endroit de plusieurs personnes détenant des compétences complémentaires, apparentées ou non au propriétaire, peut s'avérer une avenue intéressante.

Le tableau présenté ici propose différents scénarios de transfert d'entreprise :

| À l'intérieur de l'entreprise ou de la famille | Avantages |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmission à l'équipe de direction | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la gestion par un personnel compétent |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmission à des membres de la famille | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conserver la propriété dans la famille |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Création d'une coopérative de travailleurs | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un effet de mobilisation |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Embauche d'un gestionnaire sans cession de la propriété familiale | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Assurer la qualité de la gestion de l'entreprise |
| À l'extérieur de l'entreprise | Avantages |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vente à des tiers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Encaisser la valeur immédiatement |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regroupement avec une autre entreprise (client, concurrent, fournisseur, etc.) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Créer un effet de levier |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cession partielle de certaines activités (essaimage) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Simplifier la structure |

Source : MDEIE

LA RELÈVE FAMILIALE :

Les enfants ou membres de la famille du propriétaire d'une entreprise sont généralement les premiers ciblés pour le transfert de l'entreprise. Et pour cause, ils connaissent souvent l'entreprise depuis leur tout jeune âge, y ont occupé leur premier emploi, ont acquis de l'expérience et des responsabilités. Ils ont entendu leurs parents en discuter à maintes reprises et ont parfois pu prendre part aux décisions. Transmettre l'entreprise à ses enfants, c'est aussi préserver le patrimoine familial.

Toutefois, le choix du successeur peut être difficile. Au cours de ses recherches, Bakr Ibrahim, professeur à Concordia et expert en succession d'entreprise familiale, a relevé deux syndromes fréquents lors du choix du successeur. Il souligne que ces comportements sont souvent dictés par des émotions très fortes, ancrées dans la personnalité de l'entrepreneur.

1. La petite fille à papa : Selon Bakr Ibrahim, plusieurs pères n'arrivent pas à voir leur fille en tant que femme d'affaires. « Ils veulent donner à leur fille ce qu'ils n'ont pas eu : le confort et les loisirs. Le monde des affaires est ingrat et extrêmement compétitif. Ils ne peuvent concevoir que leur petite fille serait intéressée par les exigences quotidiennes d'une entreprise familiale. »¹ En découle que des hommes prennent la relève d'entreprise familiale, alors que leur sœur, souvent détentrice d'un diplôme en administration des affaires, aurait été plus compétente qu'eux.
2. Le chouchou : Bien qu'il ne soit plus de bon ton d'avouer une préférence pour l'un de ses enfants, il n'en demeure pas moins que certains parents éprouvent un sentiment plus fort pour l'un d'eux. « Ce n'est pas parce que l'entrepreneur trouve que son enfant lui ressemble qu'il sera un bon pdg. »²

LA RELÈVE PAR LES CADRES OU EMPLOYÉS :

Soulignons que le recrutement des leaders à l'interne comporte des avantages importants au plan des ressources humaines. Le transfert à l'interne peut fidéliser les employés. Effectivement, les employés qui voient certains de leurs collègues promus à un poste de direction ou être ciblés pour le transfert de l'entreprise en tirent une fierté, ce qui augmente leur sentiment d'appartenance. De plus, les meilleurs employés n'aiment pas avoir l'impression de plafonner. Si des ressources sont sélectionnées à l'externe, ils songeront peut-être à quitter l'entreprise.

¹ RAMSAY, C-A. (2006) Un bon plan de succession permet de rassurer les banquiers, *Les Affaires*, La relève dans l'entreprise familiale, Cahier A, 25 février, p. 4.

² Idem.

ÉTAPE 1 – VISION ET INTERACTIONS

En favorisant le développement des connaissances des ressources prometteuses, les propriétaires s'assurent de les retenir et d'encourager leur participation au succès de l'entreprise. Finalement, le recrutement à l'interne permet d'éviter les chocs culturels. Ce constat est également fait par madame St-Cyr, selon qui « les changements de direction créent une insécurité, une incertitude chez les employés. On se demande si la personne qui prend la place aura les mêmes valeurs, les mêmes objectifs, surtout si elle vient de l'extérieur ».³

LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS :

Les coopératives sont des regroupements de personnes qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise. Il y a deux types de coopérative pouvant s'appliquer à une situation de relève. La coopérative de travailleurs et la coopérative de travailleurs actionnaires. Dans le premier cas, la coopérative est la seule propriétaire des actifs de l'entreprise. Le but est donc de fournir du travail aux membres, donc aux travailleurs de l'entreprise. Pour une coopérative de travailleurs actionnaires, son but est de détenir un bloc d'actions d'une compagnie. Le propriétaire peut donc conserver une partie des actions, afin de garder un certain contrôle sur l'entreprise, ou encore transférer ses actions à une tierce personne, un membre de sa famille par exemple.

Soulignons que la formule coopérative offre une philosophie, des ressources et un financement spécifiques qu'aucune autre forme juridique ne peut offrir. De plus, le propriétaire n'aura que la coopérative comme interlocuteur alors que s'il vendait des actions à plusieurs personnes de façon distincte, il aurait à gérer des relations avec tous ces interlocuteurs. Des conseillers en développement coopératif peuvent rencontrer les entrepreneurs qui envisagent l'option coopérative et les accompagner pour concrétiser leur projet. Leur expertise leur permet d'intervenir à plusieurs niveaux, que ce soit légal, financier ou associatif. Pour rencontrer un conseiller, vous pouvez contacter la Coopérative de développement régional, Bas-Saint-Laurent.

³ THÉROUX, P. (2005) Comment passer le flambeau en douceur, dans *Les Affaires*, Dossier relève entrepreneuriale, 24 décembre 2005, p. 22.

ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE

Identification des ressources

Dans la démarche de transfert d'entreprise, le prédécesseur et ses successeurs auront besoin d'accompagnement. Bien que dans certains cas, la dynamique relationnelle entre les acteurs impliqués dans le transfert ne nécessite pas l'intervention de ressources autres que les services-conseils en gestion et fiscalité, il peut arriver qu'un accompagnement au plan des aspects humains soit un atout important pour la réussite du processus. Les ressources internes peuvent jouer un rôle intéressant à ce niveau, mais pour s'assurer d'un processus efficient, il est important de connaître les différents professionnels pouvant participer à la démarche et de s'entourer d'une équipe complémentaire selon les besoins.

Le tableau qui suit présente les ressources pouvant intervenir dans le processus de transfert d'entreprises :

| Aspects du transfert d'entreprise | Types d'interventions | Ressources professionnelles |
|--|---|--|
| Aspects psychologique et familial | <ul style="list-style-type: none">▪ Clarification des attentes et conciliation des besoins du chef et des successeurs, des membres de la famille et de ceux de l'entreprise▪ Conflits familiaux et autres▪ Identification du ou des successeurs | <ul style="list-style-type: none">▪ Psychologues▪ Spécialistes en gestion des ressources humaines▪ Médiateurs▪ Intervenant organisationnel |
| Aspects stratégiques | <ul style="list-style-type: none">▪ Plan de développement▪ Vision, mission et planification stratégique▪ Plan de communication (employés, clients, fournisseurs, etc.) | <ul style="list-style-type: none">▪ Conseillers en gestion▪ Comptables▪ Fiscalistes▪ Conseillers en communication▪ Intervenant organisationnel |
| Aspects organisationnels | <ul style="list-style-type: none">▪ Gouvernance (établissement de conseil de famille, conseil d'administration et comité de gestion ou de direction) | <ul style="list-style-type: none">▪ Conseillers en gestion▪ Comptables▪ Intervenant organisationnel |

ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE

| Aspects du transfert d'entreprise | Types d'interventions | Ressources professionnelles |
|------------------------------------|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de la gestion de l'entreprise et de ses capacités financières ▪ Montage de l'organigramme ▪ Clarification des rôles et responsabilités | |
| Aspects ressources humaines | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sélection du ou des successeurs et de l'équipe de direction ▪ Évaluations et tests psychométriques ▪ Plans de formation ▪ Préparation des acteurs ▪ Modalités de transfert | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécialistes en gestion des ressources humaines ▪ Psychologues industriels ▪ Intervenant organisationnel |
| Aspects légaux et fiscaux | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Structure de l'entreprise ▪ Gel successoral et fiducie ▪ Convention d'actionnaires, planification testamentaire, assurances-vie, etc | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fiscalistes ▪ Avocats ▪ Notaires ▪ Comptables ▪ Courtiers en assurances |
| Aspects financiers | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Évaluation de l'entreprise ▪ Partage du patrimoine ▪ Nouvel actionnariat ▪ Rémunération des personnes clés ▪ Identification des partenaires potentiels ▪ Réalisation du montage financier ▪ Recherche d'aide financière | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comptables ▪ Planificateurs financiers ▪ Évalueurs agréées ▪ Spécialistes en financement |

Source : MDEIE

ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE

Conseil de famille

Le conseil de famille est un outil permettant la communication entre les membres de la famille. Cette structure donne un cadre permettant expressément les discussions liées à l'entreprise. Il est le lieu privilégié pour entamer le processus de relève. Il permet de :

- Enseigner aux membres de la famille leurs droits, responsabilités et privilèges face à l'entreprise;
- Élaborer des politiques de famille;
- Résoudre les conflits familiaux;
- Discuter à propos de la continuité de l'entreprise;
- Préserver les traditions familiales et transmettre les valeurs de l'entreprise;
- Initier les membres de la famille aux affaires;
- Stimuler le sentiment d'appartenance;
- Optimiser la gestion de l'entreprise par le dénouement de tensions familiales.

Les membres de la famille devront déterminer les critères d'admissibilité au conseil : quel est l'âge minimal pour participer ? Pour décider ? Les conjoints des enfants sont-ils admis ? Ont-il un droit de vote ? Le conseil de famille devra également juger de la pertinence de demander de l'aide externe et des circonstances nécessitant l'intervention de cette ressource.

Le conseil de famille aura notamment à transmettre un message clair au conseil d'administration quant à la répartition du leadership entre les membres de la famille et les non-membres qu'il désire voir contribuer au cours de la prochaine génération.

Si le conseil de famille opte pour que la direction demeure entre les mains de la famille, il est alors assigné au conseil d'administration la responsabilité d'appuyer le développement des membres de la génération montante qui présentent un potentiel à assumer des positions à la haute direction de l'entreprise.

ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE

Comité de gestion

UTILITÉ ET MANDATS D'UN COMITÉ DE GESTION

Un comité de gestion est un comité interne qui agit à titre conseil à la direction de l'entreprise. L'implantation d'un tel comité vise aussi le transfert de connaissances entre la direction, les employés et les membres externes du comité. Il ne remplace pas le conseil d'administration ni les responsabilités des administrateurs.

Les membres du comité secondent la direction sur divers éléments établis à l'avance ou à mesure des besoins qui sont principalement d'ordre opérationnel : analyse mensuelle des états financiers, conseils en financement, marketing-vente, production, fournisseurs, etc.

Les membres du comité peuvent tous provenir de l'entreprise elle-même. Souvent, on y verra un représentant de la direction, de la production, de l'administration, du marketing et ventes, de la recherche et développement et de tout autre secteur pertinent. L'avantage premier de ce type de comité est la synergie qu'il installe entre les diverses fonctions de l'entreprise et la vision globale qu'il donne à tous ses membres. Chacun apprend à considérer les possibilités, les limites et restrictions que vivent chacun des secteurs de l'entreprise. Si on s'y prend bien, on peut créer ainsi un bon esprit d'équipe qui sera très favorable à la compagnie.

Il est aussi possible de faire appel à des membres de l'extérieur pour combler les lacunes ou renforcer le comité. Dans les petites entreprises, la direction peut avoir besoin d'un spécialiste en gestion et financement, en marketing, etc.

Des mandats peuvent être confiés aux membres lors des rencontres. Ces derniers peuvent faire diverses recherches pour l'entreprise. La direction se réserve toujours le droit d'appliquer ou non les conseils du comité puisque ce dernier est consultatif. Dans la pratique, le comité fonctionne toujours par consensus. On ne prend jamais de vote au comité.

NOMINATION DES MEMBRES DU COMITÉ

Le dirigeant nomme qui il veut dans son entreprise pour participer au comité de gestion. Les représentants de la compagnie peuvent assister à chaque rencontre ou venir au besoin selon les sujets traités. Les membres du comité peuvent toujours inviter une personne par consensus sur un sujet spécifique pour une seule rencontre. Par exemple, on pourra inviter un consultant en productivité, un planificateur organisationnel pour la relève ou un spécialiste à l'exportation. Le dirigeant est, évidemment, toujours présent aux rencontres.

ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE

En ce qui concerne les personnes extérieures à l'entreprise, certaines peuvent être nommées par leur organisation (CAE, SADC, CLD par exemple) lorsque la création d'un comité de gestion est une condition liée au financement de la compagnie.

Advenant qu'un membre (quel qu'il soit) a une attitude négative ou dérange le travail du comité, le dirigeant peut le remplacer s'il est nommé par l'entreprise ou demander son remplacement à l'organisme concerné.

RÉGULARITÉ DES RENCONTRES, SUJETS ET COMPTES RENDUS

Habituellement, les rencontres se tiennent mensuellement, une à deux semaines suivant la sortie des états financiers mensuels. Il est avantageux de fixer les dates à l'avance pour faciliter la disponibilité des participants.

Les sujets peuvent varier d'une rencontre à l'autre mais on établit souvent un modèle-type que l'on peut modifier : états des finances, des ventes, de la production etc. Il ne faut pas se gêner pour établir des priorités. Le comité doit être efficace et rentable pour l'entreprise. Il est fréquent que les rencontres soient suspendues en juillet-août par exemple.

Chaque rencontre devrait avoir un ordre du jour préparé à l'avance avec le dirigeant de l'entreprise et un compte rendu devrait être produit et transmis dans les meilleurs délais à chacun des membres. Il est souvent pertinent et nécessaire de nommer un responsable des opérations de ce comité. Il est facile de perdre le fil ou l'intérêt lorsque ce type d'organisation est la responsabilité de tout le monde et de personne à la fois. Finalement, le comité peut être dissous ou le nombre de ses rencontres réduit si son efficacité et sa pertinence pour l'entreprise diminuent ou disparaissent.

ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE

LES LIMITATIONS ET LES DANGERS LIÉS À CES COMITÉS

La « réunionite » et la « parlotte » à ne plus finir sont les ennemis mortels de ces comités. Préparez toujours les rencontres à l'avance et minutez le temps disponible par point et pour toute la rencontre.

Assurez-vous que ces réunions permettent de régler des problèmes et de partager de l'information pertinente. Accorder des mandats à des gens avec des délais clairs et assurez-vous qu'ils reviennent rendre des comptes au comité.

N'oubliez pas que le comité est consultatif et ne remplace pas les responsabilités de la direction ni du conseil d'administration. Par contre, si vous n'adoptez jamais de recommandation de votre comité, les participants vont se désister rapidement.

Voici une liste de points que **ne devrait pas toucher** un comité de gestion parce qu'ils relèvent des prérogatives de la direction, du conseil d'administration et des actionnaires:

- nommer les membres du conseil d'administration de la compagnie;
- prendre des engagements financiers importants et emprunter au nom de la compagnie;
- engager ou mettre à pied un ou des employés;
- adopter les états financiers annuels de l'entreprise;
- nommer le comptable externe ou le vérificateur de la compagnie.

Finalement, un bon comité de gestion sera rentable pour l'entreprise et pour ses employés. Il peut faciliter les contacts entre individus et départements et créer un fort sentiment d'appartenance du personnel parce qu'ils seront consultés et qu'ils pourront influencer les orientations de la compagnie.

*Gilles Boulet, B.s. R.H.
Directeur général
CAE Montmagny L'Islet*

ÉTAPE 2 – IDENTIFICATION DES RESSOURCES ET PRÉPARATION AU PROCESSUS DE RELÈVE

Formation de la relève

Les besoins de formation de la relève peuvent être de divers ordres. Si le successeur vient tout juste d'être intégré à l'entreprise, peut-être serait-il intéressant qu'il passe quelque temps avec les contremaîtres et les employés afin de bien connaître les processus de fabrication. Ces échanges lui permettraient par le fait même de connaître les travailleurs et de se faire lui-même connaître d'eux.

Le propriétaire de l'entreprise et son successeur devront également réfléchir aux projets envisagés pour l'entreprise. Est-ce que l'apprentissage d'une seconde ou d'une troisième langue serait un atout intéressant? Un perfectionnement en gestion des ressources humaines, en administration, communication ?

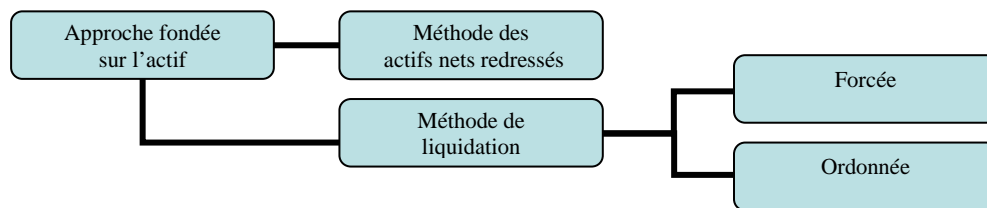
Soulignons de plus que de courtes formations ou séances d'information sur le processus de transfert s'adressant tant aux jeunes entrepreneurs, aux personnes préparant leur retraite ainsi qu'aux successeurs sont parfois offerts par différents organismes de développement et ministères. Surveillez la tenue de telles activités, elles peuvent être d'une aide précieuse.

L'évaluation d'entreprise

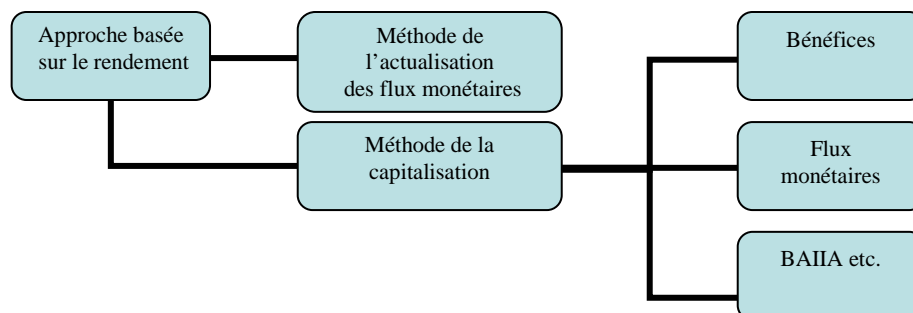
Dans un processus de relève ou de vente d'entreprise, il est impératif de procéder à l'estimation de la valeur marchande de l'entreprise. Dans bien des cas, la valeur que le propriétaire pourrait établir pour son entreprise ne correspondra pas à sa juste valeur marchande (JVM) vu le caractère émotionnel de la transaction. Une évaluation indépendante de la JVM permettra de déterminer le prix demandé. Soulignons que l'évaluation d'entreprise n'est pas une science exacte. Il n'existe effectivement aucun moyen de déterminer avec exactitude la valeur d'une entreprise. Toutefois, les spécialistes en évaluation d'entreprise sont en mesure d'analyser l'ensemble des données de l'entreprise et de déterminer une valeur conforme au marché.

Il existe trois grandes approches afin d'établir la JVM de l'entreprise. Celles-ci sont choisies en fonction du stade de développement de l'entreprise et de son secteur d'activité, de sa rentabilité réelle et projetée, de sa situation financière ainsi que de la disponibilité de l'information. Pour chacune des approches, plusieurs méthodes peuvent être utilisées. Ces approches sont les suivantes :

Approche n° 1 :

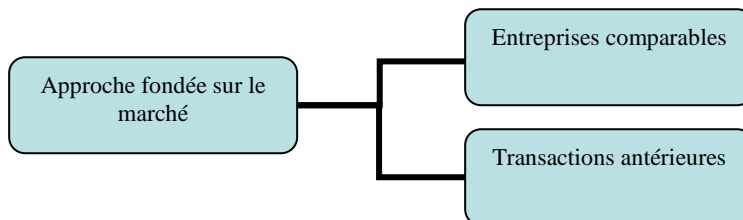


Approche n° 2 :



ÉTAPE 3 : ANALYSE DES CAPACITÉS ET DES BESOINS FINANCIERS

Approche n°3 :



APPROCHE FONDÉE SUR L'ACTIF :

Les méthodes liées à cette approche sont généralement utilisées lorsque l'entreprise est non viable. Elles peuvent être utilisées lorsque qu'il y a liquidation des actifs (méthode de liquidation) ou lorsque qu'il y a continuité de l'entreprise (méthode des actifs nets redressés) mais que la valeur est principalement attribuable aux actifs de l'entreprise.

APPROCHE BASÉE SUR LE RENDEMENT :

La JVM est, dans le cadre de cette approche, établie en fonction de sa capacité à générer des flux monétaires et à dégager un retour sur l'investissement raisonnable après avoir considéré les risques inhérents.

APPROCHE FONDÉE SUR LE MARCHÉ :

Cette approche vise à établir la valeur de l'entreprise en la comparant à des transactions similaires survenues sur le marché. Des transactions relatives à des entreprises comparables, ou encore des transactions antérieures, au sein même de l'entreprise, peuvent être prises en considération.

Pour cette étape essentielle du processus de relève ou de vente d'entreprise, il est important de se référer à des professionnels en évaluation d'entreprise. Cette analyse requiert effectivement une expertise précise.

*Lyne Rossignol, C.M.A
Conseillère aux entreprises
SADC du Kamouraska*

Analyse des besoins financiers

Pour bien évaluer les besoins financiers des acteurs liés au transfert, donc du prédécesseur et du successeur, il est essentiel de faire l'analyse des points suivants :

CAPACITÉS FINANCIÈRES DE L'ENTREPRISE :

- Déterminer le seuil de rentabilité actuel de l'entreprise;
- Identifier les besoins en immobilisations;
- Déterminer le seuil de rentabilité de l'entreprise en lien avec les projets futurs;
- Définir la politique de capitalisation de l'entreprise;
- Déterminer quels seront le seuil de rentabilité de l'entreprise après le processus de transfert et les besoins en investissement de l'entreprise.

ANALYSE DES BESOINS FINANCIERS DU PRÉDÉCESSEUR :

- Établir son bilan personnel;
- Estimer les besoins financiers annuels découlant du rythme de vie désiré pour la retraite;
- Établir les besoins immédiats en liquidités;
- Analyser la forme de rétribution s'il y a lieu (dividende, salaire, boni ou rachat graduel).

ANALYSE DES BESOINS DE FINANCEMENT DU OU DES SUCCESEURS :

- Analyser les portefeuilles individuels;
- Déterminer la rémunération des actionnaires.

Soulignons qu'il est important ici de ne pas confondre rémunération et actionnariat. La rémunération s'établit selon les responsabilités et le poste de chacun dans l'entreprise. Les dividendes sont-ils versés en proportion du pourcentage d'actions détenues ou selon l'entente établie entre les actionnaires. Cet aspect peut être source de conflits s'il n'est pas clarifié dès le départ.

Diagnostic d'entreprise et plan de développement

L'IMPORTANCE DU DIAGNOSTIC

Accepteriez-vous qu'un médecin vous prescrive un médicament, pour un malaise dont vous ne connaissez pas l'origine, sans qu'il ne vous pose aucune question, sans qu'il ne vous ausculte, sans qu'il vérifie votre dossier médical ? Probablement pas!

Pour une entreprise, c'est exactement la même chose. Le médecin fait un bilan de santé pour voir ce qui va bien et ce qui ne va pas bien et suggère des correctifs pour améliorer votre santé. Pour une entreprise, le conseiller fait aussi un bilan pour voir les forces, les faiblesses, les risques et les opportunités de l'entreprise. Ensuite des mesures correctrices sont suggérées pour améliorer les diverses facettes de l'entreprise.

Le diagnostic consiste donc en une analyse objective et concrète de votre entreprise. Il s'agit d'un processus visant à connaître de manière détaillée les activités de votre entreprise et à établir quelles devraient être les correctifs à apporter. De plus, il permet de prioriser les activités qui devraient nécessiter une intervention immédiate de votre part.

Cette démarche doit être faite régulièrement, au moins à chaque cinq (5) ans, afin de s'assurer que la vision de développement et que les stratégies déployées sont toujours adéquates. Un diagnostic d'entreprise est aussi recommandé pour les entreprises qui traversent une période difficile en raison d'un contexte économique incertain, de conflits internes, de rétrécissement de marchés ou encore lors d'un processus de transfert.

D'ailleurs, dans un processus de transfert, comme la vision des successeurs peut être différente de celle des propriétaires actuels, le diagnostic est crucial. Il est important de dresser un bon portrait de l'entreprise, qui va au-delà des chiffres, afin de savoir dans quel bateau on s'embarque. En tant que futur propriétaire, il est de mise de remettre en question les façons de faire, de valider les stratégies déployées et de s'assurer de la santé générale de l'entreprise.

LA DÉMARCHE UTILISÉE

Le conseiller doit, en premier lieu, récolter toute l'information pertinente lui permettant de dresser un bon portrait de l'entreprise. Il aura besoin des états financiers, des documents corporatifs (plan d'affaires, mission, plan de développement stratégique, plan marketing, etc.), des documents promotionnels, du livre des minutes et toute information pertinente démontrant le développement historique de l'entreprise.

ÉTAPE 4 : DÉFINITION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Ensuite, le conseiller devrait poser une série de questions aux propriétaires actuels et futurs afin de dresser un portrait des gestionnaires, c'est-à-dire leurs champs de compétence, leurs forces, leurs faiblesses, leurs intérêts, le rôle qu'ils jouent dans l'entreprise, etc.

Le conseiller pourra, si le besoin se fait sentir, sonder la satisfaction des différents intervenants internes et externes de l'entreprise. En effet, nous pourrions, par exemple, vérifier le degré de satisfaction des employés envers la direction. Nous pourrions sonder les clients pour valider leur satisfaction en terme de coûts, délais et qualité du service. Nous pourrions aller jusqu'à interroger les conseillers externes (comptable, conseiller financier, fournisseurs) afin de recueillir leurs perceptions face à l'entreprise.

Une comparaison sectorielle devrait également être faite afin de mesurer la performance de l'entreprise par rapport aux autres organisations oeuvrant dans le même secteur d'activité.

Finalement, après avoir analysé l'entreprise sous tous les angles, il est important que le conseiller puisse recommander des actions correctrices.

LE CONTENU

Généralement, le diagnostic devrait dresser un bref historique et un portrait assez général de l'entreprise. Ensuite, une analyse plus détaillée devrait être faite, en identifiant, pour chacun des éléments touchés, les forces et faiblesses de chacun d'eux, et devrait couvrir les aspects suivants :

- Évaluation des dirigeants et / ou du conseil d'administration (leadership, processus de prise de décisions, culture organisationnelle, visions, stratégies, objectifs, etc.);
- Évaluation de la fonction marketing (développement de marchés, publicité et promotion, stratégies marketing, relations avec la clientèle, etc.);
- Évaluation de la gestion des ressources humaines (climat de travail, embauche, performance, etc.);
- Évaluation de la gestion financière (finance et contrôle);
- Évaluation de la gestion de la production (développement de produits et de services, gestion de la technologie, gestion des processus, analyse des goulots, analyse de la production à valeur ajoutée, analyse de la qualité, etc.).

ÉTAPE 4 : DÉFINITION DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT

Le tout devrait être présenté sous forme de rapport. La présentation peut être un peu différente, d'un conseiller à l'autre, mais le contenu devrait être sensiblement le même. On peut compter, en moyenne, selon l'ampleur du travail demandé, environ une quarantaine d'heures pour effectuer le travail. Pour ce qui est de sa mise en œuvre, plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte : l'adhésion des dirigeants aux solutions proposées, la cohésion dans le groupe de dirigeants, la volonté d'aller de l'avant avec les recommandations du conseiller, l'adhésion des employés face aux changements, etc.

CONCLUSION

Vous vous interrogez sur le fonctionnement de votre entreprise ? Vous vous demandez comment améliorer la gestion de votre organisation ? Vous êtes actuellement dans un processus de relève entrepreneuriale ? Le diagnostic est la solution. Que ce soit dans un contexte de redressement, d'expansion ou de transfert de propriété, le diagnostic permet d'avoir un portrait clair de l'entreprise.

Le diagnostic d'entreprise est une étape importante dans la vie d'une entreprise parce qu'elle permet de faire le point et d'y apporter des correctifs. Toutefois, l'entreprise peut avoir entre ses mains le plus beau et le plus professionnel des diagnostics, n'empêche qu'il faut ensuite avoir la volonté d'y apporter des correctifs.

Votre médecin peut vous dire que si vous voulez augmenter votre espérance de vie, vous devez arrêter de fumer. C'est à vous, ensuite, de choisir de continuer comme vous avez toujours fait ou de prendre les moyens qu'il faut pour corriger le tir. « Si vous voulez du changement dans votre organisation, vous devrez apporter du changement à votre organisation. Ce n'est pas en poussant plus fort dans la même direction que vous obtiendrez des résultats différents. ». À vous de faire confiance à votre conseiller, médecin personnel de votre entreprise...

Dany Landry, C.M.A
Conseiller en gestion
SADC du Kamouraska
(jusqu'en mars 2007)

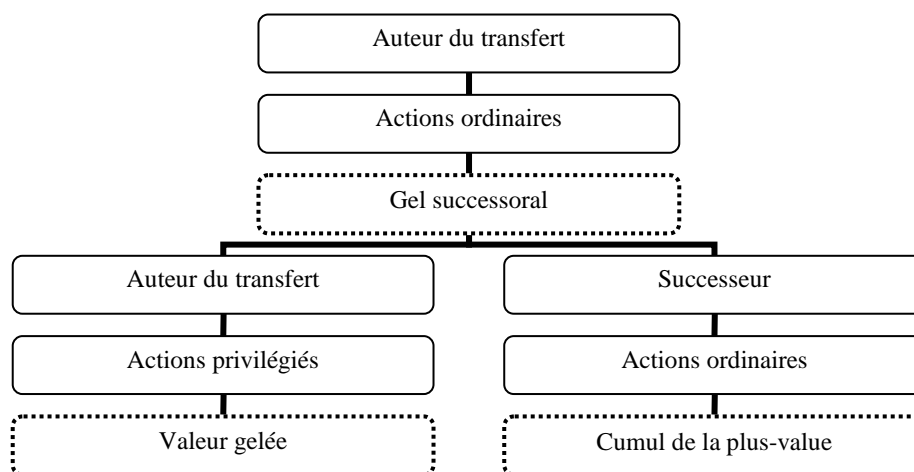
Méthodes de transfert

La planification de la succession, c'est-à-dire les modalités de cession de l'entreprise, constitue un élément essentiel pour la réalisation des objectifs à long terme de l'entrepreneur. Bien que chaque situation familiale soit unique et que plusieurs instruments juridiques peuvent être utilisés afin de concrétiser le transfert de l'entreprise, les acteurs de la relève auront fréquemment recours aux composantes suivantes :

LE GEL SUCCESSORAL :

Le gel successoral permet de transférer aux successeurs la croissance future de l'entreprise tout en conservant le contrôle de celle-ci et sans procéder au transfert immédiat de l'entreprise. L'opération consiste à échanger les actions ordinaires contre des actions privilégiées dont la valeur fixe est équivalente à celle des actions ordinaires. Ce sont les actions ordinaires qui prendront de la valeur lors de la croissance future de la PME. Ainsi, au décès du prédécesseur, les impôts seront calculés sur la valeur gelée plutôt que sur la valeur marchande de l'actif en question au moment du décès.

L'auteur du transfert pourra acquérir des actions privilégiées avec droit de vote qui lui permettront de garder le contrôle de son entreprise. Un taux de dividendes peut également être stipulé et ainsi assurer un revenu de retraite. Le tableau suivant schématise l'effet d'un gel successoral sur une PME:



Un gel successoral en bonne et due forme permettra l'atteinte des objectifs suivants :

- Garder le contrôle de l'entreprise;
- Éviter les incidences fiscales dans l'immédiat;
- Assurer un revenu de retraite;
- Choisir le moment de la cession.

LA FIDUCIE DISCRÉTIONNAIRE :

Au moment du gel successoral, il n'est pas toujours aisé de déterminer qui devrait détenir les nouvelles actions ordinaires et prendre la relève de l'entreprise. Les successeurs envisagés sont peut-être trop jeunes ou leurs intérêts et compétences sont encore à définir. La fiducie discrétionnaire représente un outil bien adapté à ce type de situation. Il permettra à l'entrepreneur de profiter dès le moment choisi des avantages du gel successoral sans avoir à statuer sur l'identité de sa relève.

Une fiducie est une disposition par laquelle un bien est confié à la charge d'une personne, le fiduciaire (souvent l'entrepreneur lui-même) dans l'intérêt d'autres parties, les bénéficiaires. Une fiducie discrétionnaire laisse l'entière discrétion au fiduciaire quant au choix final des personnes qui recevront les biens de la fiducie lors de sa liquidation. Les bénéficiaires d'une fiducie discrétionnaire pourraient être, par exemple, tous les membres de la famille immédiate du propriétaire, laissant ainsi aux parents l'opportunité de voir évoluer leurs enfants et de faire un choix quant à l'attribution des actions au moment de leur choix. La fiducie peut même se poursuivre jusqu'au 21^e anniversaire de sa création. Le fiduciaire, donc l'entrepreneur, peut également être inclus parmi les bénéficiaires potentiels de la fiducie. Toutefois, si cette approche est choisie, il ne pourra pas être l'unique fiduciaire de la fiducie.

Dans le cas d'un gel successoral, plusieurs situations rendent la création d'une fiducie discrétionnaire avantageuse. Elle offre, par exemple, une protection efficace du patrimoine à l'encontre des créanciers du bénéficiaire. La faillite d'un enfant qui possède des actions participantes dans une entreprise familiale pourrait s'avérer un désastre financier pour l'entreprise. Toutefois, si l'enfant n'est qu'un bénéficiaire potentiel d'une fiducie discrétionnaire, les difficultés financières de l'enfant n'auraient que peu ou pas d'impact sur l'entreprise.

LA CONVENTION ENTRE ACTIONNAIRES :

Quelles que soient les modalités de transfert de l'entreprise, la planification ne saurait être complète sans la rédaction d'une convention entre actionnaires. Celle-ci est un contrat par lequel les actionnaires d'une compagnie acceptent certaines règles et déterminent ensemble les solutions ou façons de faire dans des circonstances conflictuelles ou difficiles, notamment le décès d'un actionnaire et l'arrivée de nouveaux actionnaires. Ce document liera tant les détenteurs actuels des actions, privilégiées et ordinaires, que les détenteurs futurs.

La convention entre actionnaires traite des décisions importantes qui devront être prises à l'unanimité des actionnaires, elle peut contenir des dispositions telles que :

- Les règles de composition du conseil d'administration et de nomination des dirigeants;
- La politique d'affectation des bénéfices, notamment à l'égard du rachat des titres détenus par le propriétaire et le versement des dividendes;
- Les limitations au transfert des titres (droit de premier refus, droit de suite, droit d'entraînement, retrait forcé);
- Les modalités de vente ou de rachat au moment du décès d'un des actionnaires : les actionnaires pourraient convenir d'acheter une police d'assurance-vie pour chacun des actionnaires qui nomme comme bénéficiaires les autres actionnaires. Le produit d'assurance-vie permettra aux actionnaires de racheter à la succession la part de l'actionnaire décédé.

EXONÉRATION DES GAINS EN CAPITAL DE 500 000 \$:

La loi permet à un contribuable de déduire 500 000 \$ du gain en capital sur les actions d'une société exploitant une petite entreprise. Lorsqu'un entrepreneur vend à profit des actions d'une société admissible, il peut obtenir une déduction d'impôt jusqu'à 500 000 \$ sur les gains en capital. Toutefois, l'exonération ne s'applique pas dans tous les cas, les règles sont complexes et il est possible que les actions ne soient pas admissibles parce qu'elles ne respectent pas une des conditions de l'exonération. Soulignons que cet avantage fiscal ne s'applique pas lorsqu'il y a disposition des actions d'une société admissible, en faveur d'une personne avec laquelle le vendeur est lié. La définition d'une personne liée inclut, entre autres : conjoint(e), enfants, frères, sœurs, parents, grands-parents, beaux-parents.

ÉTAPE 5 : ANALYSE DES ASPECTS FISCAUX

Sommairement, pour être admissible à titre de société exploitant une petite entreprise (SEPE), les conditions suivantes doivent être remplies :

1. Au moment de la vente, 90 % des actifs en fonction de la juste valeur marchande doivent, soit :
 - a. Être utilisés principalement dans une entreprise exploitée activement et principalement au Canada;
 - b. Être constitués d'actions ou de placements d'une SEPE rattachée à la société;
 - c. Être une combinaison de a. et b.
2. Tout au long des vingt-quatre mois précédant la date de la vente, la société doit posséder des actifs admissibles représentant plus de 50 % de la juste valeur marchande des actifs.
3. Tout au long des vingt-quatre mois précédant la vente, personne d'autre que le particulier ne doit avoir possédé les actions de la société.

Considérant la complexité de ces règles fiscales, il est essentiel de demander conseil à un spécialiste. Une planification judicieuse est importante afin de pouvoir profiter de cette exonération.

L'importance d'un plan d'urgence

Afin d'assurer la continuité de l'entreprise, il est essentiel de concevoir un plan d'urgence qui permettra la poursuite des activités en cas d'accident, d'inaptitude ou du décès du propriétaire. Sans les directives et informations nécessaires, les membres de la famille et les employés pourraient être dans l'impossibilité de maintenir les activités de l'entreprise lors de l'absence du propriétaire.

Un plan d'urgence permet de pallier à ces imprévus. Il doit tenir compte des éléments suivants :

- **La couverture d'assurance** : Celle-ci doit être suffisante pour répondre aux besoins du propriétaire et de sa famille, notons entre autres le paiement des impôts suite au décès.

- **Le testament** : La succession testamentaire survient lorsqu'une personne, à son décès, avait clairement défini ses dernières volontés pour le partage de ses biens. Ces volontés sont alors mises en application. Les testaments peuvent prendre différentes formes, le testament notarié, le testament olographe et le testament devant témoins. Ils contiennent généralement les éléments suivants :

- La description des biens de l'individu ;
- Leur mode de distribution aux légataires ;
- Les conditions de funérailles ;
- Le mode de disposition de son corps ;
- Le nom de son ou de ses liquidateurs.

- **Le mandat d'entreprise** : Le mandat d'entreprise en prévision de l'inaptitude est un document légal par lequel le propriétaire de l'entreprise désigne une ou plusieurs personnes pour gérer l'entreprise pendant une absence. Ces personnes disposeront, en plus des pouvoirs administratifs, du pouvoir de disposer des biens de la personne dans l'intérêt de celle-ci. Ces personnes représentent le mandant, donc l'entrepreneur, et sont temporairement ou de façon permanente ceux qui s'assurent de la continuité de l'entreprise. Le mandat doit être fait par acte notarié, ou devant témoins, et répondre à certaines règles de forme. Le mandat verbal n'a aucune valeur.

ÉTAPE 6 : LE PLAN D'URGENCE

Notons que toute personne peut également nommer un mandataire pour veiller à son bien-être propre. Il peut être avantageux de désigner des mandataires différents pour ces deux mandats.

- **Un plan de relève technologique et informatique** : Ce document permet d'assurer le maintien des opérations en cas de catastrophe naturelle, d'un sinistre, d'une panne de courant majeure...
- **Les ententes officieuses, les mots de passe** (notamment pour les ordinateurs) **et les codes de sécurité** (pour les bâtiments, coffres, alarmes, etc.)

Plan de communication

Une communication franche est essentielle tout au long du processus de transfert d'entreprise. Si le choix du successeur n'est pas encore fixé, une telle ouverture pourrait d'ailleurs inciter les personnes intéressées à vous manifester leur intérêt. Lorsque votre choix sera fait, un plan de communication devra être élaboré. Il servira bien sûr à faire connaître vos intentions, mais également à réseauter votre successeur et à rassurer vos partenaires et employés sur l'avenir de l'entreprise.

Le plan de communication peut contenir les aspects suivants :

- Présentation des enjeux tels que vous les voyez;
- Description de la façon dont vous annoncerez le début du processus de relève;
- Annonce du nom du nouveau dirigeant;
- Description de la façon dont vous informerez vos clients et employés;
- Description des moyens ou des médias qui seront utilisés pour communiquer les changements.

Intégration et cohabitation

L'intégration et la cohabitation englobent quatre objectifs stratégiques :

1. L'acquisition d'un savoir non colligé : Certaines pratiques d'opération et de gestion, certains savoirs ne sont jamais écrits parce qu'ils sont le fruit de l'expérience et sont très particuliers à l'entreprise.
2. La connaissance du dirigeant sortant : Cette étape de proximité entre le successeur et le dirigeant quittant l'entreprise permettra à ce dernier de se raconter à son successeur, de lui parler de son cheminement, de ses réussites et de ses échecs. Prenant alors le rôle de mentor, ces discussions permettront sans doute au successeur de se rassurer sur sa capacité à remplacer le propriétaire précédent.
3. La planification d'un avenir souhaitable pour l'organisation : Il importe pour le successeur de connaître les rêves et projets d'avenir de son prédécesseur. Sans faire sien l'ensemble des projets du prédécesseur, ces discussions permettront d'enrichir sa vision de l'entreprise et il pourra brosser le portrait d'un avenir souhaitable et réaliste pour celle-ci.
4. Une passation des pouvoirs plus efficace : Progressivement, le successeur désigné prend de plus en plus de responsabilités, tandis que le leader sortant en abandonne. Cette transition est facilitante, tant pour l'homme ou la femme d'affaires qui doit souvent apprendre à vivre autrement, que pour les employés qui doivent apprendre à connaître un nouveau dirigeant, que pour le successeur qui doit s'approprier son nouveau rôle.

Idéalement, l'intégration du successeur doit s'effectuer graduellement. Le processus sera bonifié si la personne prenant la relève a occupé diverses fonctions au sein de l'entreprise au cours des années précédant le transfert. De plus, une expérience pertinente acquise dans le cadre d'une autre entreprise amplifie la légitimité du successeur auprès des cadres et des employés.

Au fil du temps, une nouvelle vision de l'entreprise et une nouvelle dynamique émergent. Le personnel commence à percevoir le successeur comme le dirigeant de l'entreprise et est prêt à lui faire confiance. La cohabitation peut alors prendre fin. Ce moment est tout aussi difficile à vivre pour celui qui arrive que pour celui qui part.

La recherche de financement

Une des étapes les plus laborieuses en affaires est sans doute la phase du financement. Que l'on soit au stade de démarrage, d'expansion ou de transfert d'une entreprise, le financement s'aborde avec les mêmes éléments de base. Premièrement, votre principal allié est votre plan d'affaires. Une fois le créancier seul avec votre projet, c'est lui qui parle pour vous. Vous devez donc y apporter le plus de précisions possible et ce dernier devrait entre autres contenir :

- Vos objectifs (plan de développement);
- Les investissements à prévoir pour les cinq années à venir (nouveaux équipements, agrandissement, etc.);
- Vos besoins financiers pour votre projet de relève (coût du projet, le montant d'argent dont vous avez besoin);
- Vos prévisions financières (pour les trois années à venir);
- La démonstration que l'entreprise aura la capacité de rembourser ses dettes (anciennes et nouvelles);
- Vous-mêmes! Par le biais de votre curriculum vitae et votre bilan personnel.

Mis à part le fait d'avoir un bon plan d'affaires, les créanciers vont miser sur votre excellent dossier de crédit personnel. Hé oui! Les gens ont tendance à faire en affaires (ou dans leur vie professionnelle) ce qu'ils font dans leur vie personnelle. Finalement, les créanciers considéreront la part de risque que vous êtes prêts à prendre dans le projet (mise de fonds). Cette mise de fonds peut prendre différentes formes :

| | |
|--------------------------|---|
| Vous-même | Par vos épargnes personnelles, votre capacité de réemprunter sur votre hypothèque de maison personnelle, vos fonds de pension, vos REER. |
| Anges financiers | Tierce personne, souvent d'anciens entrepreneurs expérimentés ayant du capital à investir qui recherchent des opportunités d'affaires. Ils deviennent ainsi partenaires de l'entreprise et participent habituellement avec vous à sa gestion et à son développement |
| Appel public à l'épargne | Vente d'actions sur le marché des valeurs mobilières (bourse) |
| Capital-actions | Investissement en actions (ordinaires ou privilégiées) dans l'entreprise en échange de paiement de dividende. Les investisseurs recherchent donc un retour sur leur investissement. |

ÉTAPE 8 : RECHERCHE DE FINANCEMENT

Une fois ces éléments en main vous vous demandez à quelle porte frapper? C'est normal et facile de s'y perdre. Il existe plusieurs sources de financement. À cet effet, vous pouvez consulter le répertoire des programmes d'aide financière disponibles pour la relève d'une entreprise. Cette liste non exhaustive se trouve dans le **Répertoire des ressources locales et des programmes de financement** joint au présent guide. En bref, il existe trois principaux types de créanciers : les gouvernements, les organismes de développement et les institutions financières.

Certains programmes offerts par ces partenaires ont des critères d'admissibilité tels le secteur d'activité, le nombre d'emplois ou le chiffre d'affaires, le montant à investir (ampleur du projet) ou ne couvrent que certaines dépenses précises (équipement, fonds de roulement, etc.). Afin de préserver votre temps et de sauver de l'énergie, vérifiez votre admissibilité par une première rencontre dans laquelle vous pourrez déposer un résumé de votre plan d'affaires et demander la liste des documents à fournir pour déposer une demande officielle. Ainsi, en entreprenant des démarches plus approfondies seulement là où vous avez des chances d'obtenir du crédit, votre tâche de recherche de financement ne vous apparaîtra pas aussi lourde.

De plus, il y a sur le marché de plus en plus de produits financiers différents. Notons entre autres :

- Le prêt à terme ou à demande : argent prêté remboursable selon des modalités fixées par le créancier en fonction de plusieurs critères tels la durée de vie utile;
- La marge de crédit : somme avancée au besoin et remboursée selon les liquidités du compte bancaire. Ce produit doit servir à financer uniquement les besoins ponctuels en fonds de roulement de l'entreprise. Les intérêts sont alors calculés uniquement sur la portion utilisée;
- La garantie de prêt (ou cautionnement): une tierce partie garantie à votre prêteur (souvent moyennant un coût) qu'il sera remboursé. C'est un produit financier utilisé lorsque les garanties disponibles sont minimales ou inadmissibles. Un pourcentage du montant garanti est alors chargé en frais en plus du taux d'intérêt sur le prêt à garantir;
- Le capital de risque : prêt ou débenture convertible dont les modalités de remboursement sont très flexibles (congé de remboursement de capital, amorti sur un plus grand nombre d'années, peu ou pas de garantie) mais ces prêts ont en général un coût plus élevé. Souvent considéré comme de la quasi-équité (mise de fonds);
- La subvention : somme qui est donnée à l'entreprise ou à l'entrepreneur pour son projet (donc n'est pas remboursable). Il en existe de moins en moins;
- Les crédits d'impôt : Les gouvernements offrent de rembourser à un certain taux les dépenses engagées pour certains projets comme la recherche et le développement.

ÉTAPE 8 : RECHERCHE DE FINANCEMENT

N'oubliez pas aussi que vous pouvez avoir accès au crédit vendeur ou plus communément appelé balance de prix de vente. En fait, c'est le vendeur lui-même qui assume une partie du financement de la transaction. Une convention d'hypothèque est alors signée entre le vendeur et l'acheteur afin de fixer les modalités de remboursement. Ce moyen de financement est idéal lorsque la transaction implique des actifs incorporels tels que l'achalandage, des recettes, une technologie particulière, etc. puisque les institutions financières traditionnelles ne considèrent pas la valeur de ses actifs.

Tout dépendant du partenaire et du produit financier, des garanties sont habituellement exigées. Elles peuvent être sous forme de biens immeubles (immobilier – bâtisse, terrain) ou biens meubles (mobilier - équipement, comptes à recevoir, inventaire) ou de cautions (personnelle ou d'une tierce personne et/ou compagnie). Si l'entreprise est dans l'incapacité de rembourser ses engagements et qu'il n'y a plus de place à la négociation ou restructuration possible, le créancier vendra les biens pris en garantie afin de se payer ou exigera à la caution d'acquitter les sommes dues (soit en argent ou en vendant ses biens personnels). D'un autre côté, le taux d'intérêt est souvent directement lié avec les garanties disponibles, mais aussi en fonction du risque et du secteur d'activité. Lorsqu'il y a très peu de garantie, le taux d'intérêt sera nettement supérieur (comme pour du capital de risque).

Un dernier petit conseil : donnez-vous du temps ! Financer un projet est un long processus complexe qui vous liera avec votre créancier pendant plusieurs années. Il importe d'établir dès le départ une relation de confiance et de partenariat. Mieux vaut s'y prendre un peu à l'avance que d'être pressé et d'accepter la première offre.

Anik Briand
Conseillère aux entreprises
SADC du Kamouraska

L'après-transfert

Une fois le transfert effectué, le ou les successeurs devront mettre en place des mécanismes pour assurer la pérennité de l'entreprise :

- Mise en œuvre d'un plan de suivi;
- Remaniement de la structure organisationnelle;
- Actions ciblées pour contrer les faiblesses organisationnelles existantes;
- Suivi des rachats d'actions prévus.

Être un bon mentor

En accompagnant votre relève suite au transfert, vous pouvez devenir pour cette personne un guide, un mentor. Le principe du mentorat n'est pas nouveau, depuis fort longtemps il se fait de façon informelle au hasard des rencontres de chacun. Pour chacun d'entre nous, un professeur, un employeur, un parent ou grand-parent a joué, à une certaine période de notre vie, le rôle de mentor. Les avantages du mentorat sont également vrais dans le milieu des affaires. Il appert que le mentorat d'affaires contribue grandement à la survie et à la croissance des PME et que le transfert de connaissances et d'expertise qui en est la base assure une relève entrepreneuriale de haut calibre.

LE MENTORAT C'EST :

« Une expérience humaine vécue par une personne qui a certains acquis, qui est riche d'expériences et qui accepte d'accompagner une autre personne (ou un groupe de personnes), qui elle est engagée dans une démarche, pour mener à bien un projet, une œuvre ou une entreprise. »⁴

⁴ LAFRANCE, M. (2002) Mentors recherchés, le parrainage d'entrepreneurs, une expérience humaine profitable, Montréal : Les Éditions Transcontinental, Québec : Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 172 pages.

ÉTAPE 9 : MISE EN PLACE ET ACCOMPAGNEMENT

CE QUE LE MENTORAT N'EST PAS

- Une obligation
- Un lien hiérarchique
- Une relation de pouvoir
- Une relation à sens unique
- Un cours privé
- Un processus rigide avec mode d'emploi très stricte
- Une thérapie

CE QUE FAIT LE MENTOR

- Écoute
- Enseigne par l'exemple
- Aide à construire une confiance en soi
- Aide à recadrer les problématiques vécues
- Confronte les comportements négatifs
- Encourage les comportements gagnants
- Encourage le respect de l'éthique
- Aide à apprendre de ses erreurs
- Inspire son parrainé
- Partage son sens critique
- Offre son encouragement

En assurant votre successeur de votre disponibilité pour répondre à ses questions, vous aurez la fierté du travail accompli jusqu'au bout !

Banque de développement du Canada (BDC)

Site Internet : www.bdc.ca

La BDC est une institution financière qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Elle joue un rôle de chef de file en fournissant des services financiers, d'investissement et de consultation aux petites et moyennes entreprises canadiennes, en accordant une attention particulière aux entreprises exportatrices et à celles des secteurs de la technologie.

Le site de la BDC propose une section sur la planification de la relève avec des articles intéressants dans la section Mon projet / vendre mon entreprise :

- Perspectives BDC - Bien préparer sa sortie;
- Créez un plan de relève pour votre entreprise;
- Une succession bien préparée;
- Préservez l'harmonie familiale;
- Quelle est la valeur de votre entreprise?
- Pour vendre votre entreprise: le rachat par les cadres;
- Planifiez votre relève dès maintenant;
- Histoire de réussite: Un plan de relève sur mesure;

Ressources Entreprises

Site Internet : www.ressourcesentreprises.org

Ressources Entreprise offre un support informationnel et professionnel à tous les entrepreneurs qui vivent une situation de relève.

Groupement des chefs d'entreprise

Site Internet : <http://www.groupement.ca/>

Le Groupement des chefs d'entreprise fait vivre l'esprit d'entraide dans ses rassemblements, par l'échange d'expériences vécues et de « comment faire », pour que les chefs et aspirants-chefs progressent dans leurs responsabilités.

La section « Outils et documentation » vous offre la possibilité de consulter des outils et des informations préparées par le Groupement des chefs d'entreprise sur des sujets tels que l'acquisition d'entreprise, un outil de réflexion sur la continuité, etc.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI)

Site Internet : <http://www.cfib-fcei.ca/francais/index.html>

La Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) est un porte-parole des petites et moyennes entreprises sur la place publique depuis 1971.

Consultez la section services aux entreprises, plusieurs documents sont disponibles sur les problématiques de relève.

Chaire de développement et de relève de la PME

Site Internet : <http://neumann.hec.ca/chairepme/>

Plusieurs informations sous forme d'articles ou d'études sont disponibles sur le site ou peuvent être commandées en version papier pour un prix modique.

Service de placement de l'Université Laval

Site Internet : www.spla.ulaval.ca

Les conseillers en emploi du Service de placement de l'Université Laval peuvent participer au recrutement nécessaire pour votre entreprise et même, contribuer à la planification de la relève en entreprise. Certains services sont offerts gratuitement.

Réseau juridique du Québec

Site Internet : www.avocat.qc.ca

Le Réseau juridique du Québec est le portail du droit au Québec pour le grand public, le monde des affaires et les juristes. Vous y trouverez des documents sur la transmission de l'entreprise familiale, le rachat d'une entreprise par ses dirigeants ou encore un petit guide juridique du nouvel entrepreneur.

L'Institut québécois pour les familles en affaires (IQFA)

Site Internet : www.iqfa.ca

L'IQFA offre de l'information, de la formation et des services conseils pour les familles en affaires. Vous trouverez notamment un texte sur le conseil d'administration et un autre sur le conseil de famille. La rubrique " Saviez-vous que... " présente des textes descriptifs sur des familles en affaires de partout dans le monde. Comment ont-ils su garder leur compagnie à travers de multiples générations ?

Family Business Experts

Site Internet : www.familybusinessexperts.com

Site exclusivement en anglais. Site spécialisé sur les questions de succession familiale. Toutefois, il donne de l'information selon une perspective américaine.

Canadian association of family enterprise (CAFE)

Site Internet : <http://www.cafecanada.ca/index.cfm>

Association qui encourage et informe les familles en affaires. L'association organise des ateliers et des groupes d'échange pour favoriser le partage d'information et la découverte de nouvelles avenues entre ses membres. Elle fournit aussi des renseignements sur des sujets touchant les affaires familiales comme la succession, les conflits familiaux et les lois de la famille. Un répertoire des spécialistes en gestion d'entreprises familiales vous permet de trouver le consultant le plus près de chez vous.

Fondation des familles en affaires

Site Internet : <http://www.famillesenaffaires.com/fr/index.html>

Créée en 1993, la Fondation des Familles en Affaires a pour mission d'offrir aux familles en affaires et aux professionnels qui oeuvrent auprès d'elles, la formation et l'appui dont ils ont besoin afin de mieux comprendre et relever leurs défis.

The Family Firm Institute (FFI)

Site Internet : <http://www.ffi.org/>

Il s'agit d'une association internationale qui procure à ses membres de la formation et des opportunités de réseautage avec des formateurs, des consultants, des chercheurs et des conseillers spécialisés dans les entreprises familiales. Le site donne également accès à de la documentation sur les tendances et le développement des entreprises familiales ainsi qu'une liste d'organismes travaillant auprès des entreprises familiales.

Relève.ca : Le portail sur la relève des entreprises

Site Internet : <http://www.releve.qc.ca/quebec/>

On y trouve les rubriques suivantes :

- Informations (données économiques)
- Conseils (Ressources humaines, fiscalité...)
- Financements (Relève familiale, rachat par les employés et vente externe)
- Programmes et ressources
- Publications (incluant une revue de presse)

Du rêve à la relève : le site de la chaire de développement et de relève de la PME, présenté par HEC Montréal

Site Internet : <http://www.durevealareleve.com/>

Site facile de navigation où l'on vous oriente selon que vous soyez un dirigeant, futur cédant ou un successeur, repreneur potentiel.

Une mine d'information pour éclaircir votre cheminement dans votre processus de relève.

Ministère du Développement Économique, de l'Innovation et de l'Exportation

Site Internet : <http://www.mdeie.gouv.qc.ca/index.php?id=2232>

Une foule d'informations sur les enjeux de la relève et le transfert d'entreprise en contexte de PME. On y trouve des dossiers sur le transfert de direction quand la relève est ou n'est pas familiale; ainsi que des dossiers sur le transfert de propriété au point de vue de la fiscalité et du financement.

Acquizibiz

Site Internet : <http://www.acquization.biz/prod/home-fr.html>

Un des sites les plus connus mettant en relation les acheteurs potentiels d'entreprises et les vendeurs. On peut sélectionner les annonces par province et région administrative ainsi que par le secteur d'activité. Il y a également une section de recherche de partenariats et une rubrique dédiée aux franchises. Ce site est soutenu par la Banque de développement du Canada, Desjardins Centres financiers aux entreprises ou encore les « Affaires ».

D'après des informations du CAE Montmagny-L'Islet,

Mise à jour et complément,

Émilie Dupont

Chargée de projet

SADC du Kamouraska

Novembre 2009

BIBLIOGRAPHIE

BARBE, J-F (2005) La relève dans les PME du Québec, Tsunami ou renouveau ?, dans *PME*, octobre 2005, page 90.

BOUCHER, M-J (2005) Les propriétaires de PME qui songent à la retraite n'ont toujours pas choisi leur successeur, dans *Québec Inc.*, août/septembre 2005, pages 28-32.

BRUCE, D. PICARD, D. (2005) La relève : la clé de la réussite, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 15 pages.

CAE Montmagny-L'Islet (2006) Le transfert d'une entreprise, la relève...une histoire à suivre.

Corporation de développement économique communautaire de Sherbrooke, « La relève, ça se prépare » . Page consultée le 30 novembre 2009.

http://www.cdecsherbrooke.qc.ca/CentreDoc/CDECEXpressEntreprise/Entreprise_2003/Entreprise_decembre_03.pdf

Groupe Cavanagh (2006) La planification de la relève, une réflexion pour assurer la continuité, Rimouski.

LAFRANCE, M. (2002) Mentors recherchés, le parrainage d'entrepreneurs, une expérience humaine profitable, Montréal : Les Éditions Transcontinental, Québec : Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, 172 pages.

Ministère de l'Emploi, de la Solidarité sociale et de la Famille (2005) L'emploi : passeport pour l'avenir. Orientations stratégiques du plan gouvernemental pour l'emploi, Québec, 91 pages.

RAMSAY, C-A. (2006) Un bon plan de succession permet de rassurer les banquiers, dans *Les Affaires*, La relève dans l'entreprise familiale, Cahier A, 25 février, 6 pages.

SAMSON, A. (2005) La fameuse relève : l'assurer, l'accueillir, Montréal, Les éditions Transcontinentales inc. et Les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, dans *Ressources Entreprises (2005) Guide de la relève entrepreneuriale*, 27 pages.

Société de développement économique de Lévis, site Internet, page consultée le 28/11/05, <http://www.sdelevis.com/int/releve.html> .

Statistique Canada, décembre 2004, Nombre d'établissement par province/division de recensement, secteurs & tranches d'effectif.

THÉROUX, P. (2005) Comment passer le flambeau en douceur, dans *Les Affaires*, Dossier relève entrepreneuriale, 24 décembre 2005, page 22.