

communication conseil de famille
lité comptabilité financement
e développement aspect légal
ve entreprise familiale **Guide**
ation successoral **Transfert**
yés émotions **d'entreprise**
ie mentorat entrepreneurship
cédant repreneur défi fiduciaire
accompagnement budget plan
ires assurance gain en capital

Développé par :



Développement économique Canada appuie financièrement les SADC et les CAE

Les experts à l'œuvre

Vous voici dans une nouvelle section de notre Hors-Série annuel *Les Affaires* consacré au monde des PME. Vous le constaterez, elle est riche en contenus sur le transfert d'entreprise. En même temps, elle représente une nouvelle offre que nous faisons à nos partenaires, au bénéfice de nos lecteurs et lectrices de la communauté des affaires.

Les Affaires est reconnu depuis des décennies comme la référence en contenus pertinents et utiles. Notre équipe de journalistes, qui forment la plus grande salle de presse spécialisée du Québec, scrute l'actualité et en dégage les tendances significatives qui auront des impacts sur la conduite des affaires.

Ce rôle ne change pas. Notre travail journalistique reste au cœur de notre métier d'éditeur.

Nous y ajoutons toutefois une nouvelle dimension en offrant à certains partenaires la possibilité de partager leur expertise avec la vaste communauté que nous desservons. Nous ne prétendons pas avoir l'exclusivité des contenus pertinents – nos partenaires en ont aussi –, mais nous pouvons prétendre offrir les meilleures plateformes au Québec pour rejoindre les gens d'affaires!

Ce guide sur le transfert d'entreprise renferme l'expertise de l'Association des centres locaux de développement du Québec (ACLQ), du cabinet d'avocats Fasken Martineau, du Fonds de solidarité FTQ, du Réseau des SADC et CAE (Société d'aide au développement des collectivités et Centre d'aide aux entreprises), du Réseau des Centres de transfert d'entreprise du Québec et du Réseau M. Ces organisations traitent les aspects humains, financiers et légaux du transfert d'entreprise, en mettant en avant conseils, outils et études de cas. Nous sommes persuadés qu'ils apportent une perspective complémentaire sur le sujet, que vous serez en mesure d'apprécier.

Bonne lecture!



Stéphane Lavallée
Vice-président, Solutions d'affaires
et éditeur Groupe Les Affaires

Sommaire

- 3 Location Jean Légaré : la relève aux commandes**
L'histoire d'une entreprise qui a surmonté plusieurs embûches, avant de prendre de l'expansion et de poser les bases de sa croissance future.
- 4 Cinq conseils pour réussir le transfert d'une entreprise**
Transférer l'entreprise que l'on a fondée à une autre génération est un processus complexe et délicat. En suivant ces conseils, vous serez en mesure de lancer l'opération du bon pied.
- 5 Mentorat pour entrepreneurs : pour briser la solitude et se développer**
Ni coach, ni consultant, un mentor peut vous servir de confident, tout en vous apportant son appui, le soutien de quelqu'un qui a traversé les mêmes difficultés que vous.
- 6 Comment réussir cette course à obstacles sans trébucher**
En processus de relève, l'accompagnement fait la différence. Il permet d'aller chercher l'expertise dont on a besoin pour gérer les formalités de l'opération et les émotions.
- 7 Huit raisons d'aller chercher une aide externe**
Le transfert d'entreprise ne se limite pas à la fiscalité et au financement. Le processus est complexe et, pour réussir cette aventure, il faut passer par toutes les étapes.
- 8 Planifier sa relève, c'est mettre la table pour la suite de sa vie**
Comment assurer la pérennité de votre entreprise tout en vous préservant une retraite bien méritée? Tout cela commence par une bonne planification.
- 9 Six aspects à considérer pour éviter les ennuis**
Pour de très nombreux entrepreneurs, l'entreprise représente l'unique fonds de pension. Planifier le transfert de son entreprise, c'est planifier sa retraite!
- 10 Transfert d'entreprise et fiscalité : le temps, c'est de l'argent**
La fiscalité doit s'adapter au modèle de transmission retenu par l'entrepreneur et non le contraire. Voici ce qu'il faut en savoir.
- 11 Quatre sources de financement pour le rachat d'une entreprise**
Les repreneurs ont rarement assez de capitaux pour effectuer une mise de fonds substantielle dans un rachat d'entreprise. Heureusement, il existe plusieurs outils financiers pouvant les aider à conclure une transaction.
- 12 La communication, cette incontournable condition du succès**
Dans les situations de transmission d'entreprise, la communication est trop souvent négligée, si elle n'est pas totalement absente. Pourtant, elle est essentielle.
- 13 Le conseil de famille, pour se dire les vraies choses au bon moment**
Quand une famille fait des affaires, la frontière entre le travail et la vie personnelle est souvent floue. Le conseil de famille permet de gérer cette situation et de planifier la relève.
- 14 Six vérités que tout repreneur ne peut ignorer**
Prendre la relève d'une entreprise est un défi imposant, même si vous travaillez déjà dans l'entreprise ou même si vous avez de l'expérience dans le domaine.
- 16 Tragédie : le père Noël est mort sans préparer sa relève**
Qu'arriverait-il à Noël inc. si le père Noël mourait? Ce texte illustre pourquoi la relève d'une entreprise se planifie longtemps d'avance et qu'il faut aller chercher de l'aide.

Location Jean Légaré : la relève aux commandes

L'histoire du transfert de Location Jean Légaré est typique de l'aventure que vivent bien des entreprises familiales au moment de passer les commandes d'une génération à l'autre.

Aujourd'hui, l'entreprise est dirigée par Nathalie Légaré, la fille du fondateur, mais il a fallu du temps et beaucoup de travail pour en arriver là.

L'histoire de Location Jean Légaré permet de saisir l'ampleur du défi que représente le transfert d'une entreprise, une opération qu'a réussie Location Jean Légaré, avec l'appui du Fonds de solidarité FTQ.

Elle permet aussi de constater que les écueils sont nombreux. Pour surmonter les obstacles, il faut une bonne planification, beaucoup de communication, l'accompagnement d'experts et, souvent, l'accès à du capital de développement.



Nathalie Légaré a pris la relève de son père, après un long processus.

« Fermer l'entreprise? Pourquoi? »

Location Jean Légaré est une grande entreprise montréalaise de location de véhicules. Elle possède près de 430 véhicules de tous genres, de la camionnette au véhicule réfrigéré.

C'est une entreprise prospère, en pleine expansion : en septembre, elle a ouvert une deuxième succursale, à Saint-Constant, en Montérégie.

Pourtant, il y a 20 ans, elle a failli disparaître. À l'époque, c'était encore une petite entreprise de location, bâtie autour d'un atelier de mécanique auto et d'une station d'essence Ultramar.

Le père de Nathalie, Jean Légaré, avait fondé l'entreprise en 1973, sur les bases du garage de son propre père, Claude. Au début des années 1990, Ultramar décide de fermer la station d'essence, située à l'angle des rues Iberville et Bélanger. Comme le terrain est contaminé, il faudrait y consacrer beaucoup d'argent pour rester sur place après la fermeture.

Jean Légaré, qui songeait à la retraite, prend donc la décision de fermer son entreprise pour investir son argent dans des immeubles à revenu. Une décision qui ne fait pas l'affaire de ses enfants, Benoît et Nathalie, qui travaillent dans l'entreprise familiale depuis des années.

DES ÉCUEILS À SURMONTER

• Convaincre le père de céder l'entreprise.

Une fois qu'il a accepté que ses enfants prennent la relève, Jean Légaré leur a laissé la place et apporté son soutien, ce qui n'est pas toujours le cas, parce que les fondateurs ont souvent de la difficulté à lâcher prise;

• Régler le problème de la direction.

Choisir qui prendra la relève est une difficulté courante dans un transfert d'entreprise familiale. Les Légaré n'ont pas hésité à aller chercher de l'aide extérieure pour trouver une solution à une situation qui aurait pu devenir très conflictuelle;

• Trouver le financement.

À 40 ans, Nathalie Légaré n'avait plus accès aux programmes d'aide pour jeunes entrepreneurs. De plus, il était difficile de trouver du financement auprès des prêteurs traditionnels. Nathalie Légaré a finalement obtenu le soutien du Fonds de solidarité FTQ, après une analyse de son industrie et de son modèle d'Affaires. Le Fonds continue encore aujourd'hui à soutenir la croissance de Location Jean Légaré.

Décidés à prendre la relève, ils convainquent leur père de poursuivre les activités ailleurs, dans le quartier Hochelaga-Maisonneuve. Jean Légaré accepte, mais il restera sur place, à l'emplacement initial, pendant les deux ans qui restent avant la fermeture de la station Ultramar.

Rebâtir l'entreprise et amorcer le transfert

Nathalie et Benoît ne perdent pas de temps : ils s'installent, en 1991, au nouvel emplacement et construisent les installations qui permettront à l'entreprise de passer à une autre étape de son développement.

Formée en administration, Nathalie informatise les opérations, pendant que son frère met à profit ses talents manuels et les connaissances acquises auprès de son père.

Dans les années qui suivront, les parents, propriétaires de l'entreprise, donneront à leurs enfants une participation de 10 % chacun.

Avec le temps, Location Jean Légaré prend de l'expansion et la question du transfert plus formel fait son chemin. C'est là que surgit la question de la direction de l'entreprise : qui sera président, Nathalie ou Benoît?

Des visions différentes

Dans la vie, le frère et la sœur s'entendent tellement bien que certains croient qu'ils sont un couple, raconte Nathalie.

Par contre, lorsque vient le temps de diriger l'entreprise, leurs visions sont différentes, tout comme leur profil. Benoît est plus manuel alors que Nathalie est plus à l'aise avec l'administration.

Assez rapidement, cette direction à deux têtes fait surgir des difficultés : les deux dirigeants prennent parfois des décisions divergentes, ce qui crée de la confusion, un problème assez fréquent dans ce genre de situation. Pour trouver une solution, les Légaré ont fait appel à des spécialistes, notamment un psychologue industriel. Après une série de tests et un long processus, la décision est prise : c'est Nathalie qui a le profil adéquat pour diriger l'entreprise.

Placé devant le choix de rester au sein de l'entreprise ou de partir, Benoît choisit de partir, en 2009. Il fonde ensuite sa propre entreprise, fidèle à son image et à sa passion. Cette résolution a permis de clarifier une situation qui devenait difficile. Aujourd'hui, Benoît et Nathalie collaborent toujours, l'entreprise de location d'équipement de Benoît ayant des relations d'affaires étroites avec Location Jean Légaré.

Le transfert a été officialisé en 2010, Nathalie obtenant 51 % des parts, y compris celles de son frère, qu'elle a rachetées. Le plan de transfert prévoit qu'elle versera une nouvelle somme à ses parents dans cinq ans, soit 25 %. Le restant sera remboursé cinq ans plus tard.

GABRIEL NADON
Directeur de portefeuille
Fonds de solidarité FTQ

www.bloguereleve.fondsftq.com



Cinq conseils pour réussir le transfert de son entreprise

Quand on a fondé une entreprise, il est difficile d'imaginer qu'il faudra un jour céder sa place à quelqu'un d'autre.

Si c'est votre situation, peut-être avez-vous des craintes sur la capacité de vos enfants, de vos employés ou d'une tout autre personne à prendre la relève. Peut-être aussi ne savez-vous pas comment vous y prendre.

Tout cela est normal : le transfert d'une entreprise est une opération complexe et délicate. Au Québec, il existe des Centres de transfert d'entreprises (CTE). Ceux-ci ont justement comme mandat d'épauler les entrepreneurs, les cédants et les repreneurs dans leur processus de transfert d'entreprise. Issus d'une initiative du ministère des Finances et de l'Économie, neuf CTE forment actuellement le « Réseau des CTE » au Québec. Les CTE travaillent en collaboration avec les divers acteurs de l'entrepreneuriat, dont les mentors du Réseau M de la Fondation de l'entrepreneurship.

Voici cinq grands conseils, tirés de l'expérience des CTE :

1. Commencez tôt à planifier la relève

La relève est un projet qui doit faire partie du « plan de développement » de votre entreprise. C'est un long processus et il ne faut pas attendre qu'il soit trop tard pour y penser et le déployer. N'attendez pas que l'heure de la retraite ait sonné ou encore de tomber malade! Très souvent, les chefs d'entreprise attendent trop longtemps. Quand ils commencent à y penser, ils sont découragés. De plus, dans bon nombre de cas, il y a déjà quelques années que le développement de l'entreprise est négligé... et la valeur en souffre.

MARTIN CORBEIL

Directeur
CTE de Montréal

www.transfertdentreprises.qc.ca



IAN REID

Commissaire à la relève
entrepreneuriale
Laurentides économique

www.transfertdentreprises.qc.ca



À propos...

Quatre CTE sont établis, depuis quatre ans, dans les régions de la Mauricie, du Saguenay-Lac-Saint-Jean, des Laurentides et de la Capitale-Nationale. Dès cet automne, cinq nouveaux CTE seront en activité dans les régions de Montréal, de la Montérégie, de Lanaudière, de Chaudière-Appalaches, Montréal et de l'Estrie. De concert avec les acteurs du milieu, leur mission est d'informer, de sensibiliser, de former et de guider les cédants et les repreneurs dans leurs démarches respectives de transmission/reprise, afin d'assurer la pérennité des entreprises de leur territoire.

www.transfertdentreprises.qc.ca

2. Faites-vous accompagner

Le transfert d'entreprise est souvent difficile émotivement pour l'entrepreneur, en plus d'être complexe. N'hésitez pas à suivre des formations pour bien comprendre les enjeux d'un transfert et le processus qu'il nécessite. De plus, il n'y a pas de raison de vivre ça tout seul. Plusieurs ressources existent pour vous accompagner.

3. Entourez-vous d'une équipe solide à chacune des étapes

Souvent, comme entrepreneur, on a confiance en une personne, par exemple notre comptable. Son expertise est essentielle pour réussir le transfert, mais il faut aussi aller chercher d'autres expertises, comme celles de spécialistes du droit ou du développement organisationnel.

4. Acceptez que le transfert ne soit pas une fin, mais bien le début d'une autre étape

Ça prend du temps pour accepter l'idée que l'on doit laisser sa place. C'est une des raisons pour lesquelles il est important de s'y prendre tôt. Pour vous aider à lâcher prise, trouvez-vous une autre passion, un passe-temps.

5. Soyez fier de votre entreprise et de votre relève

Assurez-vous de choisir une relève qui colle bien à la culture de l'entreprise. C'est une manière d'honorer l'entreprise que vous avez bâtie. D'ailleurs, il faut envisager le transfert comme une façon de l'honorer. Puis, soyez fier de votre entreprise et de votre relève et soyez optimiste à son égard. Essayez de développer une bonne chimie avec ceux qui feront franchir une nouvelle étape à votre entreprise.

Cédant et repreneur : une entreprise, deux mondes

Le transfert d'entreprise est un processus qui peut devenir périlleux, parce que le cédant et le repreneur abordent la transaction avec un point de vue et des objectifs différents.

Pour réussir le transfert, il est donc essentiel que chacune des parties comprenne bien la position de l'autre. Si le cédant doit accepter de laisser son entreprise à quelqu'un d'autre, le repreneur doit s'ajuster, alors qu'il est stimulé à fond, plein d'idées et d'enthousiasme au sujet de la direction qu'il veut donner à l'entreprise.

Le cédant : une séparation difficile

Pour l'entrepreneur, accepter de laisser son entreprise sous la gouverne de quelqu'un d'autre est souvent une décision déchirante.

La prise de conscience survient à la suite d'un problème de santé ou quand un ami décède, par exemple. L'entrepreneur peut aussi constater qu'il n'a plus de plaisir à diriger son entreprise. À ce moment-là, certains décideront de vendre l'entreprise, tout simplement, alors que d'autres, qui choisissent de trouver une relève, veulent que leur entreprise leur survive, qu'elle continue de croître.

Ce que doit faire le cédant

Une fois qu'il a accepté l'inévitable transfert, le cédant doit choisir sa relève. Viendra-t-elle de l'interne ou de l'externe? Un enfant sera-t-il intéressé? Ses employés, son équipe de gestion, un concurrent?

Mentorat pour entrepreneurs : pour briser la solitude et se développer

Que l'on soit un entrepreneur en démarrage, en pleine croissance ou en processus de transfert d'entreprise, on se sent souvent bien seul devant l'ampleur de la tâche. À qui peut-on parler de ses craintes, de ses doutes et de ses difficultés? À qui peut-on parler sans affecter le climat de son entreprise ou de son couple?

« Quand on est chef d'entreprise, on est souvent seul devant des décisions importantes, dit Jean Veilleux, fondateur des Produits forestiers JV, une entreprise spécialisée dans la moulure. Lorsqu'on a un mentor, ça permet d'en discuter, d'évacuer le stress et, des fois, juste d'en parler, ça permet de se décoller le nez de l'arbre et de voir les choses sous une autre perspective. »

Ni *coach*, ni consultant, un mentor peut vous servir de confident, tout en vous apportant appui et soutien, puisqu'il a traversé les mêmes difficultés que vous.

Son intervention est très différente de celle d'un consultant ou d'un *coach*, qui vous proposeront des façons de faire et auront pour votre entreprise des « livrables » précis.

Car le mentor cherche à vous transmettre un « savoir-être », pas un « savoir-faire ». L'objectif du mentor, c'est de vous aider à vous développer comme entrepreneur, gestionnaire, leader et comme personne.

« Jamais un mentor ne va dire à un mentoré quoi faire. Il va plutôt l'amener à réfléchir à ses décisions, à ses problématiques. Il va le guider, l'orienter, mais les décisions reviendront toujours à l'entrepreneur », explique Clément Limoges, fondateur de RONA Limoges et frères, de L'Assomption, Le Gardeur et Crabtree.

M. Limoges est mentor depuis une douzaine d'années et formateur dans le Réseau M, un regroupement de mentors.

C'est une réflexion importante, d'autant plus que le choix doit être le bon, sinon le cédant risque de devoir rester plus longtemps que prévu dans l'entreprise. Par la suite, le cédant doit maintenir une bonne attitude, tout au long du processus et de la cohabitation qui survient habituellement :

- il doit démontrer une grande ouverture envers le repreneur et ses idées;
- il doit faire preuve d'humilité et être ouvert à la différence;
- il doit aussi être patient et tolérant au sujet de l'apprentissage que doit faire le repreneur;
- il faut qu'il soit prêt à déléguer graduellement ses pouvoirs et affirmer clairement devant les employés que le repreneur est le futur patron;
- il doit aussi vérifier comment les employés se sentent et faciliter la transition auprès des clients. Finalement, pour lui-même, le cédant doit trouver une autre façon de se valoriser.

Ce que doit faire le repreneur

Le repreneur ne doit jamais sous-estimer l'effort requis pour reprendre l'entreprise. À partir du moment où il manifeste son intérêt, il doit séduire le cédant. Il faut qu'il lui dise : « J'aime votre entreprise, je veux m'en occuper comme vous vous en êtes occupé. »

Puis, il doit faire attention de ne pas débarquer avec ses gros sabots dans l'entreprise :

- il doit aborder le transfert avec respect envers ce qui a été fait avant lui et ce qu'il faut faire;
- il doit réaliser qu'il y aura une période de partage des responsabilités avec le cédant;
- il doit franchir toutes les étapes et faire ses devoirs, puis démontrer ses compétences.

Un sérieux coup de main pour la relève

Les résultats du mentorat sont probants : la Fondation de l'entrepreneurship a constaté que le mentorat accroît significativement l'espérance de vie d'une entreprise âgée de moins de 5 ans.

« Quand on est jeune entrepreneur, il y a des étapes qu'on oublie, des étapes souvent cruciales, et ça peut mettre l'entreprise en péril, souligne Clément Limoges. Il y a des choses auxquelles on ne pense pas. À deux reprises, j'ai failli perdre mon entreprise. »

Le mentorat est utile à toutes les étapes de la vie d'une entreprise et c'est particulièrement vrai au moment du transfert. Il est d'ailleurs aussi utile pour les cédants que pour les repreneurs.

Lui-même mentor depuis 10 ans et responsable de sa cellule locale de mentorat, Jean Veilleux a fait appel à un mentor au moment du transfert de son entreprise, en 2009.

« Ça m'a aidé à remettre les choses en perspective, dit-il. Surtout dans un processus de transfert, la difficulté que les cédants ont, autant que les repreneurs, c'est de gérer les émotions. Avoir quelqu'un de l'extérieur, ça nous ramène les pieds sur terre. »

Les émotions et la communication sont souvent les principaux écueils lors d'un transfert.

« Dans les moments critiques, un mentor est particulièrement important », dit-il. Si le repreneur profite de l'appui d'un mentor, le cédant en a souvent encore plus besoin, dit-il, parce qu'il doit apprendre à céder sa place, à faire confiance au repreneur.

CLÉMENT LIMOGES

Propriétaire et mentor
RONA Limoges

www.reseaum.com



JEAN VEILLEUX

PDG et mentor
Produits Forestiers JV

www.reseaum.com



À propos...

Le Réseau M, créé en 2000 par la Fondation de l'entrepreneurship, est le plus grand regroupement de mentors bénévoles au Québec, avec près de 1 200 mentors. Le réseau a accompagné plus de 2 000 entrepreneurs en 2011. Il est soutenu par de nombreux organismes de développement local du Québec et compte 82 points de service partout sur le territoire québécois. Dans le cadre d'un partenariat avec le réseau des CTE, la Fondation mise sur la synergie des deux réseaux pour un partage des bonnes pratiques et l'accompagnement du plus grand nombre possible d'entrepreneurs dans ce projet d'une vie qu'est le transfert d'entreprise.
www.reseaum.com

Comment réussir cette course à obstacles sans trébucher

Que peuvent avoir en commun un fabricant de portes et fenêtres, une boucherie et un créateur d'enseignes commerciales?

Comme de nombreuses entreprises québécoises, Portes & Fenêtres Vallée et Enseignes Bouffard, de Mégantic, ainsi que Boucherie Charcuterie Perron, de Saint-Prime au Saguenay, ont traversé avec succès un processus de transfert d'entreprises, avec l'aide des SADC et CAE.

Leur expérience permet de mieux comprendre la nature des nombreux défis qui attendent les entrepreneurs au moment de passer le flambeau à une nouvelle génération.

Premier défi : apprendre comment préparer sa relève

Une fois qu'on a décidé qu'il est temps de préparer sa relève, comment fait-on?

C'est la question que se posaient deux entrepreneurs de la région de Mégantic. À la tête de Portes et fenêtres Vallée depuis près de 20 ans, Robert Vallée et Lise Grenier songeaient à céder à la relève leur entreprise de fabrication de fenêtres en PVC et de portes extérieures en acier.

Pour savoir comment y arriver, ils se sont inscrits, en 2008, à des ateliers pratiques sur la relève d'entreprise.

Second défi : planifier la relève

Au moment de préparer le transfert de son entreprise, la planification est essentielle. Il faut s'y prendre tôt, parce que la tâche est complexe et imposante.

Par exemple, dans le cas de Portes et fenêtres Vallée, les propriétaires ont fait appel à une aide externe pour planifier toute l'opération de relève. Il fallait élaborer des prévisions financières, évaluer la viabilité du projet, puis mettre en place ce qu'il fallait pour réaliser le plan d'affaires.

Pour la Boucherie Charcuterie Perron, cette planification devait aussi prévoir une réorientation et un repositionnement, afin d'améliorer son image de marque et accroître sa rentabilité. Sur les conseils d'une aide externe, l'entreprise a mis en place un comité pour faciliter le transfert et le repositionnement.

Troisième défi : identifier la relève

Décider que l'on veut céder son entreprise à la relève, c'est une bonne première étape. Mais quelle est cette relève?

Si un entrepreneur n'a pas d'enfant intéressé par l'entreprise, il peut se tourner vers ses cadres ou d'autres employés clés. C'est ce qu'ont fait Robert Vallée et Lise Grenier, qui ont repéré deux employés clés aux compétences complémentaires, pour prendre leur relève, ce qui a été fait en janvier 2011.

Quatrième défi : gérer les émotions et faciliter la négociation

Une opération relève est hautement émotive pour le cédant, qui doit laisser sa place à la tête de l'entreprise qu'il a fondée à son image, en y consacrant souvent toutes ses ressources et son temps.

Parce qu'ils y ont investi autant, les cédants ont souvent de la difficulté à accepter qu'il soit temps de faire confiance à la relève. Il est fréquent qu'un entrepreneur refuse de

DES ÉCUEILS À SURMONTER

L'accompagnement des cédants, il ne faut jamais s'en passer

Dans tous les cas discutés dans cet article, l'accompagnement a fait la différence. Il a permis de planifier la relève, de rédiger des plans d'affaires, de mettre en place des comités de gestion, de négocier plus favorablement, puis de trouver du financement et de la formation.

Comme nous l'avons vu, pour le cédant comme pour sa famille, l'accompagnement externe a contribué à gérer correctement une situation fortement émotionnelle.

Qu'attendez-vous?

L'aide externe peut jouer un rôle essentiel de médiation à l'intérieur de la famille.

lâcher prise, même si son enfant-repreneur travaille dans l'entreprise depuis longtemps.

Un accompagnement externe peut jouer un rôle essentiel de médiation à l'intérieur de la famille. Pour Francis Bouffard, par exemple, l'accompagnement externe a permis de régler bien des difficultés sur le plan des émotions, dans sa famille.

L'accompagnement externe peut faciliter la négociation entre le cédant et le repreneur, mais aussi avec d'autres intervenants externes. Dans le cas de la Boucherie Charcuterie Perron, cet accompagnement a facilité les négociations avec un partenaire stratégique, la coopérative alimentaire Nutrinor, qui a investi dans l'entreprise.

Cinquième défi : financer l'opération

Pour un entrepreneur qui a tout investi dans son entreprise, celle-ci représente souvent son fonds de pension.

C'est pourquoi le transfert d'une entreprise a souvent pour objectif de permettre à un entrepreneur de récupérer la valeur de son entreprise pour financer sa retraite.

Le problème, c'est que si le repreneur est son enfant ou même un employé, il doit trouver une façon de payer le cédant.

En un mot, il faut être en mesure de libérer de la valeur de l'entreprise afin que le cédant en tire un montant adéquat.

C'est le défi qu'avaient à relever Francis et Vincent Bouffard, nouveaux propriétaires de l'entreprise Enseignes Bouffard, fondée par leur père, Guy.

Ils y sont parvenus en allant chercher de l'aide externe, puis en mettant sur pied un comité de gestion et en élaborant un budget. Cette aide était accompagnée d'un appui financier à l'opération.

SERGE DESGAGNÉ

Directeur général

SADC Lac-Saint-Jean-Ouest

www.sadc-cae.ca



À propos...

Depuis plus de 30 ans, le Réseau rassemble 67 SADC et CAE dans les régions du Québec. Ils travaillent au développement économique de leur milieu en initiant et en soutenant des projets structurants dans leur collectivité et en accompagnant les entrepreneurs. Ils possèdent des actifs de 250 M\$ pour de l'investissement.

www.sadc-cae.ca

8 Huit raisons d'aller chercher une aide externe

1. Pour surmonter les obstacles courants

De l'aide pour identifier et surmonter des obstacles courants qui font partie de la dynamique des processus de relève, soit :

- le manque de communication, qui est souvent l'élément faisant le plus défaut dans un processus de relève. Le transfert est un processus délicat qui peut affecter l'harmonie familiale si la communication n'est pas présente. De plus, elle rassure les employés, les fournisseurs, les clients et les créanciers;
- le désir fréquent des parents propriétaires de continuer à partager le pouvoir avec leur relève, dans les cas de transferts familiaux.

L'accompagnement vient souvent aider à rendre le transfert moins émotif, puisque la communication se fait mieux.

2. Pour ne pas sauter d'étapes

Il est essentiel de ne sauter aucune étape du processus de transfert. C'est ainsi que l'on peut assurer la survie de l'entreprise, sa pérennité et son développement, qui sont les objectifs ultimes d'un transfert d'entreprise.

Il est important de commencer par faire l'analyse des capacités financières et de la viabilité de l'entreprise pour s'assurer que cette dernière possède les ressources financières pour remplir ses engagements et assurer son développement. Par la suite, il faut établir un plan de développement de l'entreprise et de sa structure organisationnelle.

3. Pour trouver les ressources spécialisées dont vous avez besoin

Tout au long du processus de relève, vous aurez besoin de faire appel à des ressources spécialisées, par exemple des comptables, fiscalistes, conseillers en ressources humaines, conseillers juridiques, etc. Ceux-ci vous apporteront leur expertise pour l'évaluation de la valeur de l'entreprise, le choix du successeur, la formation du ou des repreneurs, les aspects fiscaux de la transaction et les assurances. En vous faisant accompagner, il sera plus facile de trouver les ressources qui ont l'expertise dont vous avez besoin, au bon moment.

4. Pour se faire accompagner dans son cheminement personnel

Tout repreneur doit cheminer dans son nouveau rôle, avant, pendant et après le transfert. Un accompagnement externe est très utile.

S'il y a plus d'un repreneur, une évaluation des profils de chacun permet d'éviter des relations houleuses plus tard. Par exemple, il faut déterminer, dès le départ, si les objectifs de carrière de chacun cadrent avec les besoins de l'entreprise.

Le transfert d'entreprise ne se limite pas à la fiscalité et au financement. Le processus est complexe et, pour réussir cette aventure, il faut passer par toutes les étapes. Vous pourquoi il est essentiel de se faire accompagner tout au long du processus.

5. Pour obtenir la formation qui vous manque

En cours de processus, les repreneurs peuvent découvrir qu'ils n'ont pas toutes les connaissances requises pour diriger l'entreprise.

C'est pourquoi il peut être utile de suivre le cours *Lancement d'entreprise*, par exemple, offert dans la plupart des commissions scolaires au Québec. Cette formation de 75 heures permet de faire un survol de toutes les sphères de gestion d'une entreprise et de se familiariser avec une planification stratégique.

6. Pour établir un budget réaliste

Pour un repreneur, il n'est pas toujours simple d'établir des budgets réalistes et un montage financier optimal. Un accompagnateur externe peut aider à le faire. Il peut aussi aider les repreneurs dans leurs démarches de recherche de financement. Il est important à cette étape de s'assurer que le montage financier respecte les critères des institutions financières.

7. Pour obtenir un financement spécifique

Plusieurs sources de financement sont accessibles au repreneur. Une aide extérieure à votre entreprise vous aidera à trouver ce dont vous avez besoin. Consultez les organismes qui apportent un soutien technique ou financier aux repreneurs.

8. Pour se faire accompagner une fois le transfert effectué

Une fois le transfert effectué, il est utile de faire appel à un accompagnement constant afin d'aider à mettre en place des mécanismes permettant d'évaluer l'atteinte de ses objectifs. Cet accompagnement peut aussi permettre de s'assurer que les cédants transmettent bien leurs connaissances aux repreneurs.

De plus, une aide externe peut aider à la création d'un comité de gestion avec des personnes-ressources pour que les nouveaux propriétaires prennent le temps, dans le tourbillon du quotidien, de s'arrêter et d'analyser leurs résultats et de réfléchir aux différents enjeux auxquels ils doivent faire face.

GINETTE ISABEL
Directrice générale
SADC région de Mégantic
www.sadc-cae.ca



Planifier sa relève, c'est mettre la table pour la suite de sa vie

Vous avez 55 ans, peut-être un peu plus, avez une famille extraordinaire et êtes fier de votre plus grande réalisation : une belle entreprise familiale!

Cependant, vous savez qu'un jour prochain, vous aurez le goût de réaliser d'autres objectifs. Vous voudrez contrôler votre agenda, voyager davantage, réduire votre stress, tout en jouissant d'une bonne sécurité financière.

Comment assurer la pérennité de votre entreprise tout en vous préservant une retraite bien méritée?

Tout cela commence par une bonne planification.

On ne contrôle pas tout

Se préparer à la relève se fait à deux niveaux : sur le plan personnel et sur celui de votre entreprise. C'est d'autant plus important que, à part votre maison et votre REÉR, la valeur de votre entreprise est votre bien le plus précieux. Vous souscrivez déjà à de multiples assurances (vie, maison, chalet, autos, cartes de crédit, responsabilité civile, etc.), mais la valeur de votre entreprise est-elle protégée?

Il faut se préparer adéquatement, parce que de sérieux imprévus peuvent survenir :

- vous pouvez mourir;
- votre épouse ou vous-même pouvez être atteint d'une maladie sérieuse nécessitant la grande présence et le soutien de l'autre;
- des concurrents peuvent s'établir dans votre secteur à tout moment.

Commencez dès maintenant à planifier votre relève, pendant que vous jouissez de la santé, afin de réaliser la pleine valeur de votre entreprise.

Il faut s'y prendre d'avance

Il arrive très fréquemment qu'un entrepreneur consulte un avocat, un mois avant une transaction, afin de planifier l'opération. Il n'a pas réalisé que pour avoir droit à l'exemption du gain en capital, il faut qu'il ait détenu ses actions pendant au moins deux ans. Il aurait même pu, grâce à une fiducie, multiplier cette exemption en autant de bénéficiaires que détient la fiducie.

C'est l'augmentation de la valeur de l'entreprise qui peut être mise à l'abri dans une fiducie. Un mois avant la transaction, il n'y a plus d'augmentation de valeur à protéger. Elle s'est déjà produite et ne peut faire l'objet d'une planification avisée. Ne faites donc pas l'exercice seul, entourez-vous d'experts et prenez-vous d'avance.

Le bilan patrimonial

Par où commencer? Un expert vous fera préparer un bilan patrimonial identifiant les actifs susceptibles de plus-value, ceux qui sont liquides et non liquides et vos passifs. Il passera en revue avec vous vos polices d'assurance-vie, testaments et mandats en cas d'incapacité. Il examinera les actifs pouvant être cédés par roulement fiscal à la conjointe et cherchera à minimiser ou tout au moins à reporter l'impôt au décès.

Qui est le repreneur?

L'expert vous aidera à déterminer qui sont les leaders potentiels pouvant reprendre l'entreprise et sur qui compter pour les appuyer. Si vous n'avez pas identifié le bon leader, la transmission de votre entreprise sera difficile,

sinon vouée à l'échec. De plus en plus d'entrepreneurs font passer des tests psychométriques à leurs cadres ou aux membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise, afin de mieux déceler les forces et les faiblesses des personnes en place.

Quelquefois, il faut combler des faiblesses en allant chercher à l'extérieur des talents particuliers. Ceux-ci prendront quelques années à assimiler la culture de l'entreprise et à apprendre à travailler avec les autres membres de l'équipe qui pourvoient les postes de l'équipe, comme pour un casse-tête.

Les recommandations

L'analyse du bilan patrimonial mène à la production d'un rapport confidentiel présenté au propriétaire formulant diverses recommandations personnalisées. Des propositions de solutions sont formulées en conjonction avec l'établissement de priorités et de budgets et l'identification des différents experts et intervenants requis pour les interventions appropriées.

Un plan d'action

À partir de ces recommandations, un plan d'action est mis en place afin d'obtenir les meilleurs résultats et redresser des situations non appropriées. Un plan de formation et de coaching pour la relève accompagne ce plan d'action, ainsi qu'un échéancier comprenant les étapes de réalisation. Le tout est complété d'un plan stratégique et d'un plan d'affaires qui permettront de vous visualiser dans cinq ans.

Êtes-vous prêt? Si vous ne l'êtes pas, inscrivez cette démarche à votre agenda, car il s'agit d'une initiative de la plus haute importance. Ce sera le temps le plus précieux que vous aurez su bien investir.

Me DENIS CHAURETTE

Associé

Fasken Martineau

www.fasken.com



À propos...

Fasken Martineau est un cabinet d'avocats chefs de file à l'échelle internationale en droit des affaires et en litige. Fondé en 2000 par suite de la fusion de trois cabinets canadiens régionaux bien reconnus, ses origines remontent au 19^e siècle. Il compte présentement neuf bureaux et environ 700 avocats répartis au Canada, au Royaume-Uni, en France et en Afrique du Sud.

Fasken Martineau fournit des services juridiques couvrant le droit civil et la common law, en anglais et en français, à l'échelle internationale. Toute question juridique y est traitée dans une perspective qui tient compte des enjeux commerciaux propres à chaque client. Le cabinet privilégie une démarche efficace, axée sur l'esprit d'entreprise et à l'affût des enjeux mondiaux auxquels font face ses clients.

www.fasken.com

Six aspects à considérer pour éviter les ennuis

Qui prendra ma relève?

Est-elle prête? Suis-je prêt?

Mon entreprise est-elle prête?

Quels sont les impôts à payer à mon décès ou lors du transfert?

Comment et quand bien planifier?

Quel type de planification convient le mieux?

Ces questions ne sont qu'un éventail des décisions qui doivent être prises et des questions qui doivent être soulevées afin de réussir le transfert de son entreprise, car un manque de planification adéquate peut avoir des répercussions néfastes et engendrer des conflits ou des coûts importants. Cela peut même compromettre la pérennité de l'entreprise.

Voici donc six aspects essentiels dont il faut tenir compte pour réussir un transfert d'entreprise :

1. Vente ou donation?

Lorsque la plus-value de l'entreprise est inférieure à l'exonération pour gain en capital disponible (maximum 750 000 \$), la vente ou la donation des actions pourra être envisagée. Le financement, les modalités de remboursement du prix de vente et le paiement des impôts, le cas échéant, sont les principaux enjeux. Il est important de procéder à une juste évaluation de l'entreprise lorsque le transfert se fait à un membre de la famille. En effet, dans ce cas, les autorités fiscales détermineront les incidences fiscales basées sur la valeur marchande, et ce, peu importe le prix de vente convenu.

2. Gel successoral

Le gel successoral consiste à cristalliser la valeur actuelle de l'entreprise entre les mains de l'entrepreneur, afin que la croissance future de valeur profite aux membres de la famille ou aux employés clés. Le gel permet d'éviter une imposition immédiate, de réduire l'impôt payable au décès et de maintenir le contrôle de la société. L'impôt sur la valeur actuelle sera différé jusqu'au décès de l'entrepreneur, la vente ou le rachat des actions.

3. La fiducie

La fiducie est une excellente option lorsque les décisions afférentes au transfert ne sont pas définitives ou que l'entrepreneur désire conserver une certaine flexibilité quant au choix de son successeur ou bénéficiaire. La fiducie permettra également de maintenir à l'entrepreneur un

Planifier le transfert de son entreprise, c'est planifier sa retraite!

Comme pour de très nombreux entrepreneurs, l'entreprise représente l'unique fonds de pension.

niveau de revenu lors de sa retraite ou encore de redevenir propriétaire de l'entreprise en cas d'échec. L'utilisation d'une fiducie permet également de multiplier l'exonération de 750 000 \$ en cas de vente de l'entreprise et d'offrir une protection accrue contre les créanciers.

4. Assurance

En l'absence d'une planification adéquate, le décès de l'entrepreneur peut entraîner des difficultés financières pour la succession qui n'aura pas les liquidités pour payer les impôts, puisque la valeur des actions sera difficilement réalisable. La souscription d'une police d'assurance sur la vie de l'entrepreneur permettra de procurer les liquidités suffisantes à la succession en procédant au rachat par l'entreprise des actions détenues par l'entrepreneur à son décès. L'assurance peut également être souscrite pour financer le rachat des actions qui seront détenues par les enfants qui ne sont pas impliqués dans l'entreprise.

5. Convention entre actionnaires

Que l'entrepreneur conserve ou non une participation au capital de l'entreprise, la convention entre actionnaires est sans doute le document le plus important. Afin de maintenir l'harmonie au sein de la famille, les règles relatives à la régie de l'entreprise y seront prévues. Cette convention prévoit, entre autres, la composition du conseil d'administration de l'entreprise, les décisions requérant l'approbation préalable de l'entrepreneur, la capacité pour un actionnaire de céder ou non ses actions et les circonstances donnant lieu au rachat de ses actions (congédiement, incapacité permanente, décès, etc.).

6. Testament et mandat

Le testament devra également être revu pour s'assurer d'une bonne intégration avec le plan de relève. Cela permettra aussi, le cas échéant, de rétablir un certain équilibre financier entre les enfants, surtout lorsque certains d'entre eux ne participent pas à l'entreprise. Quant au mandat en cas d'inaptitude, il prévoira généralement la nomination d'un mandataire spécial de même que des règles particulières pour toute décision propre à l'entreprise.

Me HUGO PATENAUDE

Associé

Fasken Martineau

www.fasken.com



Transfert d'entreprise et fiscalité : le temps, c'est de l'argent

Le transfert d'une entreprise comporte des enjeux fiscaux complexes et importants. Cependant, quand un entrepreneur a pris la décision de transmettre son entreprise à la relève, les questions fiscales ne l'empêcheront pas de réaliser son projet.

Au sujet du gain en capital

Au Canada, la transmission d'une entreprise à des personnes liées à l'entrepreneur, ses enfants par exemple, ne donne pas droit à l'exonération d'impôt sur les premiers 750 000 dollars de gain en capital; par contre, l'entrepreneur qui vend à des tiers sans lien de dépendance avec lui peut s'en prévaloir.

Cette disposition, dénoncée depuis plusieurs années par les professionnels de la fiscalité, a pour but de contrer les transmissions entre apparentés orchestrées dans la seule intention d'éviter de payer des impôts sur le gain de capital.

Les experts en transmission d'entreprise, juristes, fiscalistes, comptables, et conseillers en finances ont élaboré diverses stratégies pour contourner cet irritant des lois fiscales canadiennes et québécoises comme, par exemple, le gel successoral et la fiducie familiale ou discrétionnaire.

Des stratégies pour payer moins d'impôt

L'objectif d'une stratégie fiscale est de réduire l'impôt à payer dans un contexte où de grosses sommes sont échangées.

Pour élaborer une stratégie fiscale qui s'adapte à votre situation particulière, il est essentiel de faire appel à un spécialiste. Celui-ci pourra vous proposer, par exemple, des arrangements pour étaler les paiements versés par le repreneur au cédant.

Ainsi, le cédant pourrait accepter d'être payé en plusieurs versements, répartis sur plusieurs années. Agir ainsi permet de répartir le paiement de l'impôt, au fur et à mesure que les paiements sont effectués, ce qui devrait aider à réduire la somme à verser au fisc.

Par ailleurs, le cédant pourrait aussi laisser dans l'entreprise un crédit vendeur à payer à une date ultérieure.

Se préparer longtemps avant le transfert est essentiel

Si l'opération de relève est bien planifiée, la fiscalité fait partie intégrante du projet. Ainsi, quelle que soit la stratégie de transmission retenue pour réduire les impôts à payer, les différer ou les étaler sur plusieurs années, l'entrepreneur doit se préparer longtemps à l'avance. Il doit bien planifier sa sortie sur le plan fiscal, de manière à assurer la pérennité de son entreprise et de son patrimoine si bien gagné.

Ici, comme jamais auparavant dans la vie du chef d'entreprise, le temps, c'est de l'argent.

En fait, la fiscalité doit s'adapter au modèle de transmission retenu par l'entrepreneur et non le contraire.

Plus l'entrepreneur tarde à déterminer sa stratégie fiscale, plus il réduit sa marge de manœuvre décisionnelle. Attendre à la dernière minute est toujours plus compliqué et plus coûteux.

Si on s'y prend à la dernière minute, il est toujours possible de réduire les impôts à payer pour l'entrepreneur et sa relève, mais les solutions choisies ne seront pas nécessairement aussi avantageuses que celles qui ont été préparées depuis longtemps.

Selon les experts, il faut amorcer la planification fiscale au moins trois ans à l'avance ou, mieux encore, cinq ans avant la date prévue pour le transfert.

Car il faut avoir le temps de mettre en place un gel successoral et une fiducie familiale.

Le gel successoral permet de transférer la plus-value future de l'entreprise à ses enfants, ses employés ou d'autres personnes qui prendront la relève, tout en reportant le paiement de l'impôt qui aurait été autrement payable à votre retraite sur cette plus-value ainsi transmise.

La mise en place d'un gel successoral et d'une fiducie familiale demeure toujours utile, même si, en cours de route, le cédant change ses plans et renonce à transmettre son entreprise à ses enfants.

Finalement, bien planifier et s'y prendre tôt, c'est aussi gagner un peu de paix d'esprit, tout au long d'un processus exigeant sur le plan émotif et personnel.

La mise en place d'un gel successoral et d'une fiducie familiale demeure toujours utile, même si, en cours de route, le cédant change ses plans et renonce à transmettre son entreprise à ses enfants.

Texte rédigé avec la collaboration de Manon Lussier, fiscaliste, Éric Dufour, comptable professionnel agréé (CA) et François Giroux, avocat.

Quatre sources de financement pour le rachat d'une entreprise

Les repreneurs ont rarement assez de capitaux pour effectuer une mise de fonds substantielle dans un rachat d'entreprise. Heureusement, il existe plusieurs outils financiers pouvant les aider à conclure une transaction.

La mise de fonds de l'acheteur n'est souvent que symbolique dans les cas de relève familiale. Mais lorsque l'achat est effectué par des tiers, l'importance de leur injection de fonds est souvent influencée par les partenaires financiers présents. Un repreneur qui possède une expertise dans le secteur d'activité convoité, mais dont la mise de fonds est relativement faible sera plus crédible qu'un autre sans expérience dans le domaine.

1. Le cédant

La participation du vendeur, sous la forme d'un solde de prix de vente, est souvent de mise lorsque des personnes proches de lui, famille ou employés, sont concernées. Elle est plus rare lorsque l'acheteur provient de l'externe.

2. Les institutions financières

Le financement bancaire est une source de financement très accessible pour la relève. Il est toujours basé sur la valeur des garanties offertes, en général les immobilisations, et sur la capacité de l'entreprise à le rembourser. Celle-ci doit donc démontrer une très bonne rentabilité.

3. Le capital de développement

Le capital de développement, malheureusement peu utilisé par les entrepreneurs québécois, prend deux formes, soit la débenture (par définition, un prêt sans garantie) et la participation au capital-actions de l'entreprise. (Voir autre texte.)

4. Le Fonds Relève Québec

Le Fonds Relève Québec (www.fondsrelevequebec.com) est récemment issu d'un partenariat entre le gouvernement du Québec et les trois fonds fiscalisés, soit le Fonds de solidarité FTQ, Fondation CSN et Capital régional et coopératif Desjardins. Il permet aux acheteurs d'entreprises de doubler leur mise de fonds grâce à un prêt personnel consenti à l'individu ou à sa société de gestion personnelle à des conditions des plus avantageuses. Le prêt (minimum 50 000 \$, maximum 200 000 \$ par personne et 500 000 \$ par entreprise), sans caution ni garantie autre que les actions obtenues dans le cadre de l'acquisition, est remboursable sur une période de 5 ou 7 ans et porte intérêt à un taux avantageux fixé pour la durée du prêt.

Un financement approprié est primordial pour assurer le succès du transfert d'entreprise et la sécurité financière du vendeur. Il existe toute une gamme de produits financiers à leur disposition. Aux cédants et aux repreneurs d'en faire bon usage!

Financer la relève : avez-vous pensé au capital de développement?

Le capital de développement, qui sert à appuyer la croissance d'une entreprise, est trop peu utilisé par les entrepreneurs québécois. Pourtant, il présente des avantages indéniables, notamment parce qu'il ne comporte aucune garantie ni caution personnelle. De plus, il est complémentaire au financement bancaire traditionnel et il est une source plus « patiente » de financement.

Il prend plusieurs formes : la débenture (par définition, un prêt sans garantie) et la participation au capital-actions de l'entreprise. Selon le contexte et la structure financière de l'entreprise, les deux formes pourraient être utilisées concurremment. N'étant pas garantis, ces deux outils de financement permettent donc à l'entreprise de conserver sa capacité d'emprunt pour soutenir sa croissance, effectuer des acquisitions ou développer de nouveaux produits ou de nouveaux marchés.

La débenture

Les modalités de remboursement de la débenture sont en général très souples; établies en fonction des fonds générés de l'entreprise, elles peuvent prévoir, selon les institutions prêteuses, un congé de remboursement de capital les premières années. Les versements peuvent ensuite s'échelonner sur près de dix ans, voire même plus, laissant ainsi de l'oxygène à la relève pour réaliser ses projets.

La participation au capital-actions

Par sa participation au capital-actions de l'entreprise, l'investisseur devient partenaire, généralement minoritaire, des repreneurs qui pourront le racheter après un délai qui peut également s'échelonner sur plus de dix ans. Une transaction bien planifiée pourrait permettre à chacun des actionnaires vendeurs de bénéficier de l'exonération fiscale sur gain en capital de 750 000 \$.

L'investisseur en capital de développement ne s'ingère pas dans la gestion quotidienne de l'entreprise. C'est pourquoi il accorde tant d'importance à la qualité de l'équipe de direction dans son analyse. Par contre, il épaulé l'entreprise dans la mise en œuvre de son plan d'affaires, que ce soit par son expertise du secteur d'activité, son réseau de contacts ou sa présence au conseil d'administration.

GABRIEL NADON
Directeur de portefeuille
Fonds de solidarité FTQ

www.bloguereleve.fondsftq.com



La communication, cette incontournable condition du succès

Dans les situations de transmission d'entreprise, la communication est trop souvent négligée, si elle n'est pas totalement absente. Les repreneurs n'osent pas manifester leur intérêt à reprendre l'entreprise de leur patron ou de leur père ou mère, de peur de les froisser ou de les offusquer. Ou bien les propriétaires présumant de l'intérêt de leurs enfants à leur succéder ou de l'indifférence de leurs employés-cadres à le faire.

De mauvaises surprises

Si la communication est absente, on peut se retrouver devant des situations de mauvaises surprises.

Un exemple?

Il y a quelques années, un entrepreneur, sur le point de vendre son entreprise à un acheteur stratégique, annonce l'événement lors d'un souper familial. Quand un de ses enfants déclare alors son intérêt à lui succéder, le père tombe des nues : il n'avait jamais envisagé cette possibilité. Il avait toujours présumé que ses enfants étaient indifférents par rapport à l'entreprise, dont la pérennité n'avait jamais été abordée, ni par le père ni par les enfants.

La situation inverse a aussi été vécue

Le moment venu de passer le flambeau, un entrepreneur a réalisé que la relève sur laquelle il comptait depuis toujours n'était pas réellement intéressée. L'entrepreneur a dû effectuer un pénible retour à la case départ. Cela s'est traduit par un recul de plusieurs années pour entreprendre un processus, beaucoup plus formel et encadré, de sélection de sa relève.

D'autre part, de belles entreprises sont régulièrement vendues à des tiers pendant qu'un employé intéressé attend le « moment propice » pour en parler. Le sujet est tabou. Tous ont une perception des intentions de l'autre partie; personne, malheureusement, n'ose la valider.

Ne pas oublier les employés

Les employés peuvent aussi être affectés et ne doivent pas être négligés. Face aux rumeurs et aux incertitudes, ils pourraient s'inquiéter et, par prévoyance, se mettre à la recherche d'un autre emploi « au cas où ». En quittant par prudence, ils priveraient ainsi cette dernière de ressources souvent difficiles à remplacer.

Inutile de tout dévoiler à tous, mais il faut présenter l'essentiel du plan de relève, le changement de rôle de l'actionnaire vendeur, le choix et l'arrivée du successeur et les règles de cette transmission.

Pourtant, il est primordial de bien communiquer ses intentions et de vérifier l'intérêt de la relève.

La communication au sujet de la relève est primordiale et si elle est présente, elle peut permettre d'éviter des situations malheureuses.

Les clients doivent également être rassurés et informés qu'un transfert est en cours. Certains d'entre eux, soucieux du vieillissement de leur fournisseur, pourraient être tentés de rechercher une source d'approvisionnement alternative.

Les partenaires financiers sont également souvent partie prenante à la transmission de l'entreprise en vertu de leur droit de regard sur tout changement à l'actionnariat de l'entreprise. Certains exigent même qu'il n'y ait aucune modification sans leur approbation écrite.

Un plan de communication, aussi simple soit-il, devrait être établi dans chaque cas. La relation de confiance est essentielle et un minimum d'information doit être communiqué aux gens concernés, incluant les cadres et les enfants qui n'ont pas été choisis pour faire partie de l'équipe de relève. L'exercice facilitera d'autant l'arrivée et l'intégration de la nouvelle direction.

GABRIEL NADON
Directeur de portefeuille
Fonds de solidarité FTQ

www.bloguereleve.fondsftq.com



À propos...

Faire tourner l'économie d'ici, grâce au Fonds de solidarité FTQ. Avec un actif net de 8,5 G\$ au 31 mai 2012, ce fonds d'investissement en capital de développement fait appel à l'épargne des Québécoises et des Québécois. Ses investissements, dans tous les secteurs de l'économie, contribuent à la création et au maintien d'emplois dans les entreprises et favorisent le développement du Québec. Le Fonds de solidarité FTQ est partenaire, directement ou par l'intermédiaire de l'un des membres de son réseau, de 2 239 entreprises. Il compte 594 287 actionnaires-propriétaires et participe à la création, au maintien et à la sauvegarde de 168 577 emplois.

www.bloguereleve.fondsftq.com

Le conseil de famille, pour se dire les vraies choses au bon moment

Le conseil de famille permet de réunir périodiquement la famille pour partager les objectifs, les décisions et les difficultés qu'entraîne le fait d'être une famille en affaires.

On y discute des problèmes communs tout en contribuant à identifier et préserver les valeurs et traditions propres à la famille. On y prépare aussi la prochaine génération à assumer des responsabilités en l'éduquant et la guidant, même si aucune décision définitive n'a été prise quant à leur rôle futur au sein de l'entreprise.

Les membres de la famille ont besoin d'apprendre à travailler ensemble et à bien comprendre les défis et opportunités auxquels ils font face. L'objectif est donc multiple :

- Éduquer, former les membres de la famille, particulièrement ceux de la jeune génération.
- Évaluer les membres de cette nouvelle génération.
- Identifier, communiquer et promouvoir les valeurs familiales pour arriver à partager une vision familiale commune.
- Préparer les membres de la famille à leurs rôles futurs.
- Aider les héritiers dans leur développement personnel et les tenir informés sur tous les aspects de la gestion de l'entreprise.
- Assurer le support de « mentors » à chacun des successeurs éventuels.
- Voir au règlement des différends entre les membres de la famille.
- Apporter une aide aux membres de la famille (ex. : financière).

Il n'est jamais trop tôt pour former un conseil de famille. C'est un endroit où chacun des membres peut s'exprimer, discuter et apprendre. Cela permet une meilleure communication et favorise des liens plus étroits et plus harmonieux entre les membres de la famille.

Pour assurer le bon fonctionnement du conseil de famille, un ordre du jour devrait être établi à l'avance pour que chacun puisse se préparer. Par la suite, des comptes rendus écrits évitent les malentendus et permettent de meilleurs suivis.

La composition du conseil est propre à chaque famille. Il peut être décidé que seuls les membres de la famille immédiate en feront partie, avec ou sans les conjoints, les petits-enfants, les nouveaux conjoints et leurs enfants. Les enfants mineurs peuvent être admis, à titre de membres à part entière ou comme observateurs. Toutes les possibilités ont leurs attraits. Il suffit que le choix soit accepté de tous.

Quand une famille fait des affaires, la frontière entre le travail et la vie personnelle est souvent floue.

Le conseil de famille est le moyen par excellence pour gérer cette situation et planifier la relève.

Trois façons de favoriser la communication

1. Faites appel à quelqu'un de l'extérieur

Parfois, il est utile d'aller chercher l'aide à l'extérieur de l'entreprise et de la famille pour lancer le dialogue sur la relève. Par exemple, l'enfant du dirigeant peut demander au comptable de tâter le terrain auprès de son père. Souvent, les enfants n'osent pas en parler à leurs parents, parce que le sujet de la relève est presque un tabou. Lancer la discussion permet d'éviter que le dirigeant tienne pour acquis que l'un de ses enfants souhaite prendre la relève, ce qui n'est pas toujours le cas. De même, un enfant qui s'attend à prendre la relève peut avoir une mauvaise surprise si ce n'était pas dans l'intention du dirigeant.

2. Rédigez un plan de communication

Un plan de communication n'a pas besoin d'être compliqué, mais il est essentiel d'en faire un pour s'assurer que tout le monde est courant, au moment qui convient. Le plan doit à tout le moins indiquer qui communiquera quoi, à qui, à quel moment. Il ne s'agit pas de faire du marketing : le plan de communication sert à donner de l'information et à favoriser et maintenir de bonnes relations. Vous pouvez le créer vous-mêmes, mais n'hésitez pas à vous faire aider si vous croyez que cela est nécessaire.

3. Informez tout le monde le plus tôt possible

Communiquez le plus tôt possible l'information concernant le transfert de l'entreprise à toutes les personnes qui seront touchées par le transfert. Il faut expliquer aux employés ce qui s'en vient et qui dirigera l'entreprise. Il faut les rassurer sur l'impact que le changement aura sur eux. De même, il faut rassurer les clients et les fournisseurs. Bien entendu, il faut choisir le bon moment pour transmettre cette information et c'est pourquoi le plan de communication est important.

GABRIEL NADON
Directeur de portefeuille
Fonds de solidarité FTQ

www.bloguereleve.fondsftq.com



6 Six vérités que tout entrepreneur ne peut ignorer

Prendre la relève dans une entreprise, c'est toute une aventure! Même si vous travaillez déjà dans l'entreprise ou même si vous avez de l'expérience dans le domaine, le défi est imposant.

D'autant plus que vous avez tout un chemin à faire : il faut vous réinventer en dirigeant, tout apprendre de l'entreprise et gagner l'appui de vos employés, clients et fournisseurs.

Pour vous aider à amorcer votre réflexion ou la poursuivre, voici une série de « vérités » et les conseils qui s'y rapportent.

1. Vous ne pouvez pas tout savoir ni tout prévoir

Acquérir une entreprise, ce n'est pas aussi simple que d'acheter une auto neuve. Le transfert d'une entreprise est une opération complexe, qui prend du temps.

Contrairement au cédant, le repreneur ne peut compter sur une grande connaissance de l'entreprise. Il ne peut non plus s'appuyer sur le réseau de professionnels qui gravitent autour de l'entreprise.

Il est impossible pour vous de penser à tout. Par exemple, auriez-vous pensé à faire calculer la valeur de l'inventaire le jour du transfert? Le repreneur d'une épicerie a déjà eu la surprise de découvrir qu'il manquait 40 000 \$ à son inventaire le jour où il en a pris possession. L'inventaire avait été effectué un peu tôt!

Autre exemple : que diriez-vous de découvrir, après le transfert, que le terrain attenant à votre nouvelle bâtisse est contaminé? Un problème que vous auriez pu repérer avant, si vous y aviez pensé...

C'est normal que vous ne pensiez pas à tout. Pour éviter les surprises, vous avez besoin d'aller chercher de l'aide. Entourez-vous de spécialistes qui vous apporteront l'expertise que vous n'avez pas.

Bien sûr, vous n'avez probablement pas des ressources financières équivalentes à celles du cédant pour faire appel à plusieurs experts. Cependant, vous pourrez trouver de l'aide et des ressources auprès d'organismes comme les Centres locaux de développement (CLD) ou les Centres de transfert d'entreprise, des organismes qui collaborent pour vous aider.

Finalement, quand vous sélectionnez des experts (comptables, avocats ou autres), assurez-vous qu'ils ne sont pas les mêmes que ceux du cédant.

2. En prenant la relève, vous changez complètement de rôle

Passer du statut d'employé à celui de propriétaire dirigeant n'est pas simple. Même si vous étiez cadre dans l'entreprise avant d'en devenir patron, votre nouveau rôle sera complètement différent.

Vous devez changer votre vision de l'entreprise, parce qu'il faut maintenant la considérer dans son ensemble. Ce qui vous apparaissait évident dans votre service ou votre division peut prendre une tout autre dimension quand vous devez tenir compte de toutes les branches de l'entreprise.

Vous êtes désormais responsable de la gestion des finances, des ventes, du marketing, de l'approvisionnement et des ressources humaines.

De plus, en tant que repreneur, vous n'avez pas le loisir d'apprendre tranquillement, comme si vous lanciez votre propre entreprise. Vous devez rapidement convaincre vos employés, vos clients, vos fournisseurs et vos partenaires financiers que vous êtes bien en contrôle. Vous devez leur donner confiance en démontrant que vous avez ce qu'il faut pour diriger l'entreprise avec succès.

Pour réussir votre transition du statut d'employé à celui de propriétaire dirigeant, il est essentiel d'aller chercher la formation requise.

CLAUDIA FORTIN

Directrice générale
CLD De la ville de Saguenay

www.acldq.qc.ca



PIERRE ROY

Directeur général
CLD L'Islet

www.acldq.qc.ca



MARIO DE TILLY

Directeur général
CLD Les Maskoutains

www.acldq.qc.ca



Même si vous étiez cadre dans l'entreprise auparavant, il est presque impossible que vous en maîtrisiez toutes les fonctions.

Encore une fois, la formation est disponible, souvent sous forme de formation condensée, sur quelques mois. C'est notamment la meilleure façon d'acquérir les connaissances sur la gestion financière, qui font souvent défaut aux repreneurs.

Le réseau des CLD

Les centres locaux de développement (CLD) sont la porte d'entrée dans la réalisation d'un projet d'affaires, que ce soit au niveau de la création, du démarrage, de la croissance ou du transfert d'une entreprise.

Le réseau des 120 CLD du Québec regroupe plus de 1 600 professionnels qui offrent, entre autres, de l'accompagnement dans la réalisation du plan d'affaires, des conseils en vue d'accroître la performance de l'entreprise, du support à la recherche de financement.

www.acldq.qc.ca

3. Développer un réseau de contacts est essentiel pour un entrepreneur

Les repreneurs ont un point en commun avec ceux qui démarrent une entreprise : quand survient une difficulté, ils ont souvent tendance à penser qu'ils sont les seuls à vivre une pareille situation.

Pourtant, ce n'est pas le cas! En suivant des formations, on développe son réseau de contacts en y intégrant des gens qui vivent les mêmes défis que nous.

Puis, en continuant à faire grandir son réseau, on agrandit le cercle des gens qui peuvent nous apporter leur appui et leur expertise.

Dans le même sens, il est fortement recommandé de se trouver un mentor. Il faut trouver un mentor qui a l'expérience de l'entrepreneuriat et du transfert d'une entreprise.

Quelqu'un qui vous aidera à réfléchir aux défis auxquels vous faites face, afin que vous trouviez vous-même les solutions.

Le mentor est aussi la bonne personne pour vous encourager et vous écouter quand vous en avez besoin.

4. Si un cédant accepte de conserver une balance de paiement, c'est parce qu'il a confiance dans son entreprise

Si vous voulez savoir si vous faites une bonne affaire en voulant prendre la relève d'une entreprise, demandez au cédant de conserver une balance de paiement.

S'il accepte d'attendre quelque temps avant de recevoir une partie du montant de la transaction, c'est qu'il a confiance dans son entreprise.

Bien sûr, un tel arrangement n'est pas essentiel, à moins qu'il ne fasse partie du montage financier.

Cependant, si le cédant refuse net une balance de paiement, demandez-vous pourquoi : peut-être ne transfère-t-il pas son entreprise pour les bonnes raisons. Se pourrait-il qu'il soit au courant de la perte imminente d'un gros client ou de l'arrivée d'un concurrent?

5. Le transfert d'entreprise favorise le maintien des emplois

Bien souvent, le transfert d'une entreprise est la seule façon d'éviter une fermeture ou la vente à une entreprise étrangère.

Comme repreneur, vous êtes en bonne position pour favoriser le maintien des emplois dans la communauté.

Parce que vous contribuerez ainsi à la santé de l'économie locale, vous aurez plus facilement accès à de l'aide des organismes gouvernementaux dont le mandat est de favoriser le développement économique.

N'hésitez pas à vous informer sur les programmes d'aide disponibles pour des repreneurs dans votre situation. Non seulement aurez-vous accès à des fonds, mais aussi à un accompagnement utile tout au long du processus de transfert et même par la suite.

6. Il existe une grande collaboration entre les organismes qui appuient la relève

Au moment d'entreprendre votre cheminement comme repreneur et à toutes les étapes du processus de relève, vous pouvez obtenir de l'aide de plusieurs organismes. Vous découvrirez rapidement qu'il existe une grande collaboration entre tous ces organismes, afin de soutenir vos démarches.

Tragédie : le père Noël est mort sans préparer sa relève

Nous sommes en l'an 2051, le 1^{er} décembre, 8 h 20. La nuit dernière a laissé sa première bordée de neige. Dehors, tout est paisible et d'un blanc immaculé. À la radio, on énumère les écoles fermées.

L'histoire semble se répéter, tout comme il y a 39 ans, jour pour jour, moment où tous les enfants de la Terre apprenaient le décès du père Noël des suites d'un infarctus tout aussi implacable qu'impensable.

Du haut de son nuage, confortablement assis dans son vieux fauteuil en compagnie des Anges bien venants, pour la 1^{re} fois depuis son décès, le père Noël s'interroge :

« Mais qu'est-il arrivé à mon entreprise à la suite à mon décès? »

Cinq grandes erreurs

L'Ange Gabriel lui répond : Tu sais, père Noël, tout comme 85 % des entrepreneurs de l'époque, tu as commis les cinq erreurs suivantes :

1. Tu as remis à plus tard le moment de planifier ta relève et la transmission de tes biens à ton décès;
2. Tu ne t'es pas entouré d'experts;
3. Tu n'as pas écouté les avis des proches qui te conseillaient;
4. Tu n'as pas mis à jour tes polices d'assurances-vie;
5. Ton vieux testament olographe et plusieurs papiers importants sont demeurés introuvables.

Résultats dramatiques

Ton partenaire intemporel, le fisc, a été bien heureux d'hériter de près de 48 % de la valeur de tes biens à ton décès : ta conjointe n'a pu bénéficier du roulement au conjoint; le REÉR de 100 000 \$ que tu souhaitais léguer à tes deux enfants ne leur a procuré que 25 890 \$ chacun et non pas 50 000 \$; le gain en capital sur la plus-value du chalet, du voilier, des œuvres d'art et de tes autres placements a été imposé (24 % d'impôts).

Comme tes assurances étaient insuffisantes, mère Noël a dû hypothéquer votre résidence principale et votre chalet afin d'acquitter tes impôts. Tu as oublié qu'à ton décès, tu es réputé avoir disposé de tes biens à leur valeur marchande. Ainsi, l'augmentation de valeur de tes biens est devenue imposable à ton décès. Tu aurais pu reporter ces impôts en léguant tes biens par testament à mère Noël.

Aucun de tes enfants n'était prêt à te succéder ni à prendre la tête de l'entreprise familiale. Ton savoir, ta sagesse, ton expérience, tes attentes, tes recommandations et tes précieux conseils n'ont jamais eu la chance d'être communiqués.

Pensez à votre relève dès aujourd'hui

La relève d'une entreprise se planifie longtemps d'avance et vous ne pouvez agir seul. Entourez-vous d'experts et commencez dès maintenant la planification, car personne n'est immortel.

67 %
DES
TRANSFERTS
D'ENTREPRISE
ÉCHOUENT.

85 %
DES
ENTREPRISES
TRANSMISES
AUX ENFANTS
N'ATTEIGNENT
PAS LA
TROISIÈME
GÉNÉRATION.

En somme, tu as laissé ta famille dans un très sérieux pétrin, te croyant en forme, immortel et intemporel (bien qu'un peu bedonnant...). Tu sais Père Noël, tout le monde meurt un jour et on ne peut jamais prévoir quand. Mieux valait préparer tes affaires sans délai, surtout à compter du moment où tu célébrais tes 55 ans. Contrairement à ce que tu croyais, le décès ou la maladie n'arrivent pas juste aux autres!

La bonne nouvelle

Au grand bonheur des enfants, Noël a bien eu lieu le 25 décembre 2012, car ta fille Katherine a su relever le défi et prendre les « rennes » de ton entreprise. Tu vois, écoutant les sages conseils de mère Noël, elle s'est immédiatement entourée d'experts et elle a suivi leurs conseils :

1. Elle a mis sur pied un comité de gestion, un comité consultatif et un conseil de famille afin de mieux communiquer et partager les connaissances;
2. Elle a réalisé un « Business Staging », c'est-à-dire qu'elle a mis en valeur l'entreprise;
3. Elle a revu les méthodes de rémunération des petits lutins et a implanté un plan d'intéressement;
4. Elle a procédé à une planification fiscale et successorale afin de réduire et reporter les impôts;
5. Elle a su prendre les bonnes décisions, signer les bons documents et éviter de répéter tes erreurs;
6. Elle a mis sur pied une fiducie familiale, modifié son testament et rédigé un mandat en cas d'incapacité;
7. Elle est déjà affairée à identifier et former sa relève potentielle.

La morale de cette histoire

Que le père Noël existe ou non dans vos cœurs, la relève d'une entreprise se planifie longtemps d'avance et vous ne pouvez agir seul. Commencez dès maintenant la planification, car personne n'est immortel.

Me PATRICE VACHON

Associé
Fasken Martineau

www.fasken.com

