

Petit guide sur le transfert et la relève d'entreprise

présenté aux ateliers de mécanique



Sommaire

Introduction	3
Planification	4
Évaluation de l'entreprise	5
Options de transfert	6
Financement	8
Incidences juridiques et fiscales	9
Identification/Choix	10
Formation/Transition	10
Communications	10
Échéancier	11
Suivi	11
Conclusion	12
Ressources	13

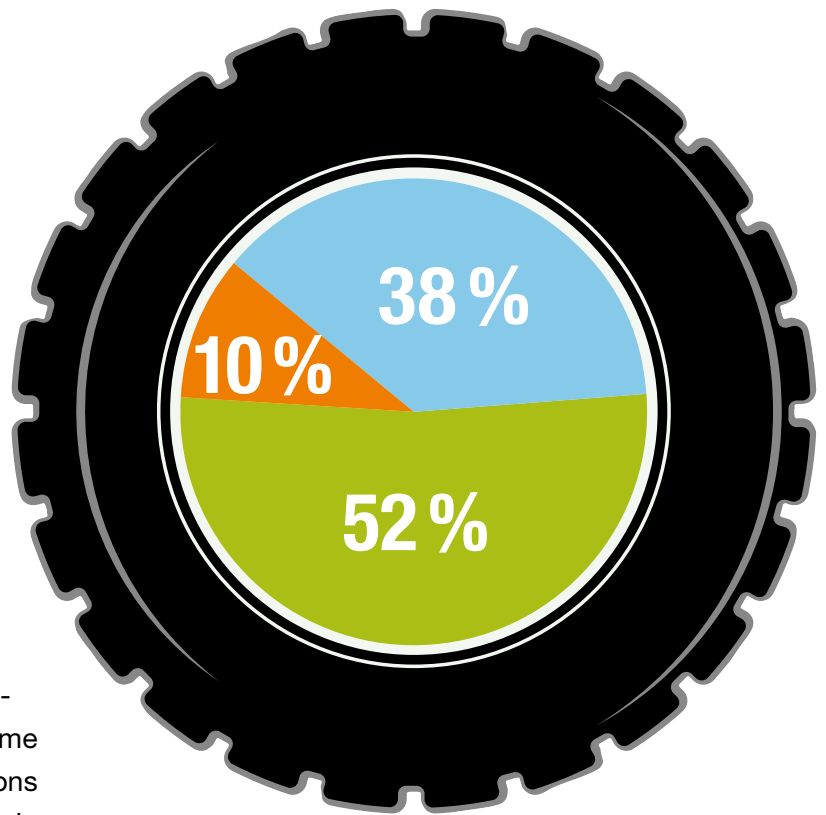
Introduction

Pour plusieurs propriétaires d'entreprises, planifier la relève représente un processus long et ardu, voire futile. Cet exercice se veut pourtant indispensable à la continuité d'une organisation, d'autant plus dans un domaine comme celui de l'industrie de la mécanique où les options de transfert sont plus limitées, vu un besoin de connaissances spécifiques et un désintérêt de la jeune génération pour ce champ d'activités.

Selon diverses études, seuls 10 % des propriétaires de PME disposent d'un plan formel pour transférer leur entreprise, tandis que 38 % ont un plan non écrit ou informel. En d'autres mots, plus de la moitié (52 %) n'ont tout simplement pas de plan de relève.

Certains diront qu'ils ont encore beaucoup de temps devant eux et qu'ils sont encore loin de la retraite. Pourtant, le développement d'une stratégie de relève efficace consiste en un travail de longue haleine qui demande beaucoup de réflexion et qui peut ainsi s'échelonner sur plusieurs années. Qui plus est, nul n'est à l'abri de la maladie, d'un décès ou de tout autre imprévu.

Le fait de savoir exactement comment, quand et à qui votre entreprise sera transférée demeure la façon la plus certaine de maximiser ses rendements et d'assurer sa réussite à long terme. Vous avez travaillé durement pour la bâtir de toutes pièces, il serait triste qu'elle soit transférée dans des mains incompetentes ou désintéressées menant à sa perte.



Situation des propriétaires de PME

10 % disposent d'un plan formel pour transférer leur entreprise.

38 % ont un plan non écrit ou informel.

52 % n'ont tout simplement pas de plan de relève.

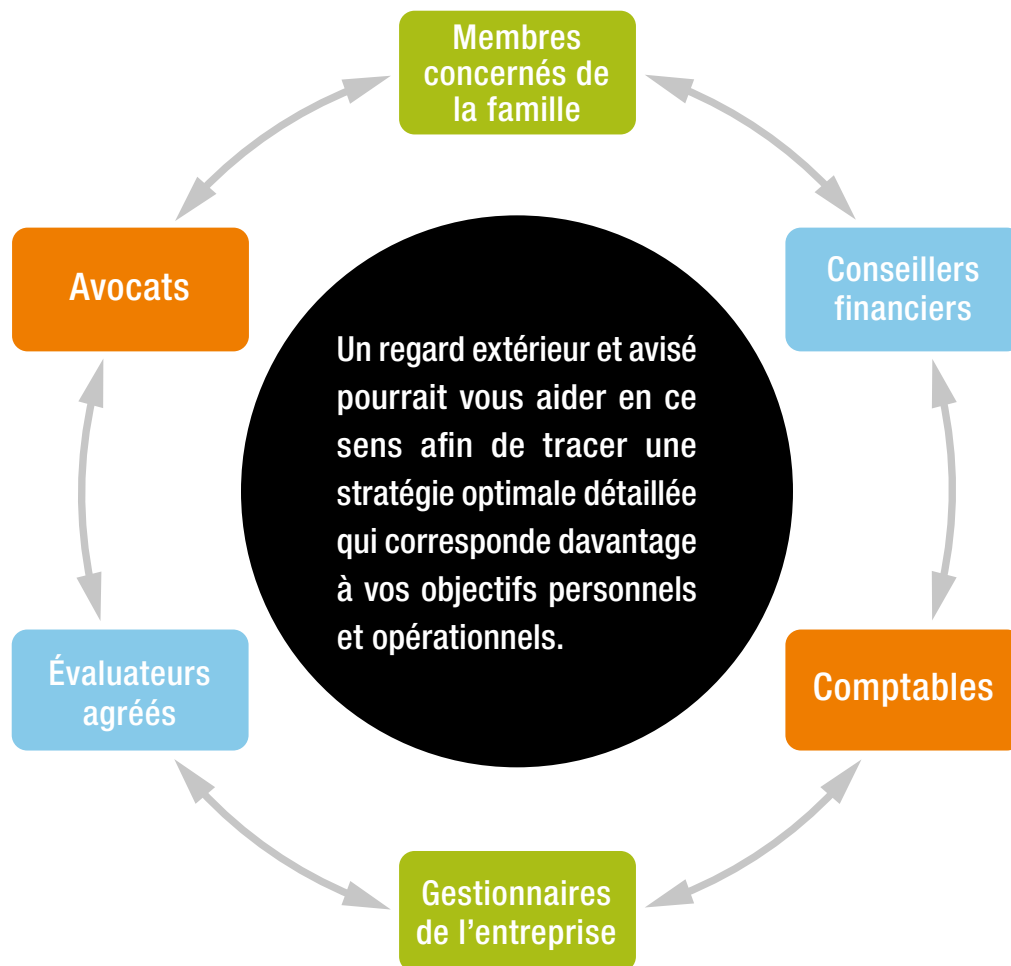
Planification

Bien que la planification de la relève soit différente d'une entreprise à l'autre, la charge émotive est souvent un dénominateur commun qui peut faire dérailler le processus, particulièrement si un transfert au sein de la famille est une option envisagée. Il peut dès lors être difficile de faire preuve d'objectivité, de sincérité et de réalisme.

Un regard extérieur et avisé pourrait vous aider en ce sens afin de tracer une stratégie optimale détaillée qui corresponde davantage à vos objectifs personnels et opérationnels. D'ailleurs, le recours à des services professionnels se veut souvent la clé de la réussite de petites entreprises. Les conseils d'avocats, de comptables, d'évaluateurs agréés et de conseillers financiers peuvent en effet s'avérer une valeur ajoutée non négligeable.

Outre ces ressources externes, votre équipe de planification devrait miser sur les gestionnaires de l'entreprise et les membres concernés de la famille, le cas échéant. Cette approche vous permettra ainsi de maintenir des rapports harmonieux, car, si ces personnes clés se sentent impliquées dans le processus, il sera plus facile d'obtenir leur collaboration et leur soutien.

Enfin, nous ne répéterons jamais assez de préparer votre plan de relève longuement à l'avance. Vous pourrez de cette manière superviser son élaboration et y intégrer les étapes nécessaires pour assurer une transition efficace qui se fera sans heurts. De plus, vous serez en mesure de répartir les coûts internes et externes sur plusieurs années.





Évaluation de l'entreprise

Déterminer la juste valeur marchande de son entreprise est un volet à la fois complexe et crucial du plan de relève. La plupart des gens d'affaires s'en remettent aux méthodes comptables dites traditionnelles pour faire ces calculs, mais il est important de noter que celles-ci sont fondées sur les coûts historiques, alors que la valeur réelle d'une entreprise se base sur l'avenir.

Vrai, les acheteurs voudront connaître les chiffres et les antécédents de votre entreprise, mais d'autres éléments importent davantage dans l'équation, notamment les produits d'exploitation, les actifs, les profits potentiels, la concurrence, la propriété intellectuelle et la clientèle.

Il est aussi toujours possible de se fier sur le prix de vente d'entreprises comparables, mais rares sont les copies conformes identiques en tous points. L'évaluation peut également s'inspirer des flux de trésorerie, mais, encore, le portrait reste incomplet.

Il serait donc sage dans ce cas de retenir les services d'un expert en évaluation d'entreprises pour vous aider à déterminer la valeur exacte de la vôtre.

Options de transfert

Le point central du plan de relève implique le transfert de propriété et de contrôle de votre entreprise. Gardez toujours en tête que ce transfert peut avoir des conséquences importantes sur vos finances et votre retraite. Vous devrez aussi définir le rôle que vous souhaitez jouer dans l'entreprise une fois le transfert effectué, soit un retrait partiel, par exemple en continuant d'agir à titre de consultant ou de membre du conseil d'administration, soit un retrait complet.

En bref, trois principaux choix s'offrent à vous, chacun avec ses avantages et inconvénients.

Transfert à un membre de la famille

Environ 80 % des entreprises privées au Canada sont des entreprises familiales, ce pourquoi ce choix est populaire auprès d'un grand nombre de dirigeants propriétaires, surtout lorsque le ou les membres visés travaillent déjà au sein de l'organisation.

La relève familiale offre en effet le sentiment que l'entreprise est laissée dans les mains d'une personne engagée qui fera tout son possible pour maintenir une réussite continue.

Une sous-option possible à ce choix serait que l'entreprise demeure propriété, entière ou majoritaire, de la famille, mais que la direction soit confiée à une personne externe.

Avantages

- Connaissance de l'entreprise
- Continuité des principales valeurs de l'entreprise
- Haut degré d'engagement de la relève et des employés clés

Inconvénients

- Compétences et expérience parfois déficientes
- Planification financière et successorale
- Ingérence potentielle

Rachat par les cadres

Les rachats, en totalité ou en partie, par les cadres deviennent de plus en plus populaires auprès des entreprises familiales plus jeunes, car ceux-ci ont déjà une implication active dans sa réussite actuelle.

La transition se fait, règle générale, plus en douceur, car une continuité est assurée tant au niveau des activités internes qu'externes.

Avantages

- Connaissance de l'entreprise
- Expérience en lien avec sa direction
- Haut degré d'engagement

Inconvénients

- Capitaux limités pour le rachat
- Vision à terme parfois différente
- Transfert plus long et complexe

Vente externe de l'entreprise

La vente externe de l'entreprise signifie que vous cédez votre compagnie à un ou des tiers indépendants. Il s'agit d'un choix logique si vous avez besoin d'obtenir des fonds ou s'il n'y a pas de successeur intéressé dans la famille.

L'acheteur est souvent un concurrent de l'industrie de la mécanique ou de la carrosserie automobile qui veut consolider ses opérations, ses produits et sa présence sur le marché.

Avantages

- Prix de vente plus élevé
- Croissance de l'entreprise
- Transfert rapide

Inconvénients

- Critères d'acquisition rigoureux
- Disparition de votre image de marque
- Menace de pertes d'emplois

Financement

Règle générale, les entrepreneurs doivent recourir à diverses formes de financement pour conclure un transfert d'entreprise. Il peut s'agir d'une source unique ou d'un mix des options disponibles, dont voici les trois principales.

Un expert-comptable, un fiscaliste et un avocat peuvent vous conseiller de manière judicieuse sur la façon de structurer votre entreprise.

Financement bancaire

Ce type de financement est habituellement très accessible, car il est basé sur la valeur des garanties offertes (immobilisations, inventaire, comptes clients, flux monétaires) et la capacité de l'entreprise à rembourser le prêt, ce pourquoi elle doit montrer une bonne rentabilité. Avec les bas taux d'intérêt en ce moment, il s'agit probablement de l'option la plus abordable.

Capital de développement

Le capital de développement peut prendre la forme d'une débenture, soit un prêt sans garantie, ou celle d'une participation au capital-actions de l'entreprise par une tierce partie. Celle-ci profite ainsi de nouveaux capitaux et, souvent, d'une nouvelle expertise. Il faut toutefois analyser cette option au-delà du simple fait financier et s'assurer de la compatibilité du nouvel entrant.

Solde de prix de vente

Cette option implique que le vendeur garde des parts dans l'entreprise. Elle est plus commune lors d'un transfert à des membres de la famille ou des employés.

Peu importe l'option retenue, il est crucial de préparer un plan d'affaires avec divers scénarios pour vérifier quels seront les impacts financiers de votre choix sur votre entreprise à court, moyen et long termes.

N'oubliez pas aussi que vous aurez plusieurs documents à fournir dans la majorité des cas (états financiers, bilan personnel, prévisions). Soyez donc prêt !

Incidences juridiques et fiscales

Le transfert d'une entreprise se traduit par de nombreuses incidences financières, juridiques et fiscales. Votre choix pourrait donc être grandement influencé par les analyses de chacune des options qui pourrait s'appliquer à votre situation et des résultats qui en découlent.

Outre la préparation des documents légaux à proprement dit, il est essentiel d'étudier toutes les possibilités afin d'alléger le fardeau fiscal lié au transfert de

propriété, que ce soit sur votre patrimoine personnel ou pour le ou les successeurs.

À cet égard, un expert-comptable, un fiscaliste et un avocat peuvent vous conseiller de manière judicieuse sur la façon de structurer votre entreprise, que ce soit par l'exonération des gains en capital, le gel successoral ou la création d'une fiducie, pour n'en nommer que quelques-uns.



Identification / Choix

Cette étape nécessite beaucoup de réflexion, de planification et de temps. Même si, selon vous, le choix de votre successeur paraît évident, vous devez rester objectif afin de trouver la bonne personne pour prendre la relève. Soyez d'abord guidé par les besoins de l'entreprise et non par des considérations émotionnelles. Dressez dès le départ une liste de tous les candidats potentiels et consignez leurs compétences, leurs expériences, leur formation, leur engagement et leurs aptitudes générales en leadership. Une connaissance de l'entreprise se veut par ailleurs un solide atout.

Organisez des rencontres individuelles et avec votre comité de sélection afin de procéder à une évaluation exhaustive. Soyez conscient que le choix final pourrait être difficile, voire déchirant, mais vous devez de nouveau demeurer impartial afin de retenir le meilleur candidat pour faire prospérer votre entreprise.

Formation / Transition

Même si vous êtes convaincu d'avoir fait le meilleur choix, rares sont les candidats parfaits!

D'un commun accord, il vous faut identifier avec diligence les lacunes de votre relève afin de les combler par la formation, l'encadrement, le perfectionnement et le mentorat.

Vous pourrez aussi lui faire bénéficier de votre savoir-faire avant votre départ pour qu'il puisse assimiler les divers aspects de l'organisation, dont ses politiques, sa culture et ses procédures.

Du coup, vous pourrez progressivement le présenter au personnel de l'entreprise, ainsi qu'à vos principaux contacts d'affaires, tels clients, partenaires et fournisseurs.

Il faut toutefois faire très attention ici afin de laisser à son successeur la latitude nécessaire pour bien intégrer son nouveau rôle, sans trop d'interférences. À la limite, vous pourrez même vérifier ses capacités à agir dans le feu de l'action pour ainsi partir la tête tranquille le moment venu ou, au besoin, poursuivre l'accompagnement à titre de consultant ou de conseiller spécial.

Communications

Le plan de relève doit être communiqué de façon claire, efficace et transparente à tous ceux qui ont un rôle à jouer, de près ou de loin, dans le changement de direction ou qui en subiront les effets. On peut penser en ce sens aux membres de la famille, employés, clients et fournisseurs.

Le choix du moment de l'annonce initiale est crucial. Par la suite, organisez des rencontres périodiques avec ces personnes afin de faciliter les échanges d'idées, susciter les commentaires et continuer d'obtenir leur appui.

N'oubliez pas de garder une communication constante avec le principal intéressé, c'est-à-dire le candidat choisi, notamment en ce qui a trait à vos attentes et observations.

Échéancier

L'établissement d'un calendrier clair, mais souple, vous permettra de n'oublier aucune étape et, ultimement, de compléter une transition en toute quiétude.

Plus votre successeur a le temps de se préparer, plus votre entreprise a de chances de continuer sa route avec un minimum de perturbations, car cela améliorera sa capacité à exercer son rôle.

En prime, cet échéancier vous permettra de vérifier les progrès réalisés, d'informer les parties intéressées et d'ajuster le tir au besoin.



Suivi

Une fois le plan de relève complété, la pire erreur serait de le laisser s'empoussiérer dans un tiroir ou sur une tablette. Il doit faire l'objet d'un suivi ponctuel et rigoureux.

Le plan de relève devrait en effet être mis à jour chaque fois qu'un changement survient au sein de l'entreprise, de l'industrie ou des lois et règlements dont elle dépend.

Même sans changements, il faudrait l'examiner environ tous les six mois afin de vérifier la validité de son contenu et l'adapter à la situation courante.

Conclusion

Peu importe vos objectifs, un bon plan de relève exige réflexion, préparation et temps. Il s'agit en fait d'un processus à long terme et non d'un événement ponctuel.

En contrepartie, un plan bien ficelé vous permet de maximiser les chances de survie et de prospérité de votre entreprise grâce à une transition harmonieuse.

En tant que propriétaire, il se peut que vous ayez de la difficulté à vous dissocier de l'entreprise qui a occupé une si grande place dans votre vie.

Votre travail acharné, vos sacrifices et votre dévouement ont mené à cette belle réussite. Il serait dommage de la laisser filer en prenant à la légère l'élaboration d'un solide plan de relève.

Allez, il ne vous reste plus qu'une seule tâche d'importance à réaliser avant de pouvoir dire «mission accomplie»!

**Peu importe vos objectifs,
un bon plan de relève exige
réflexion, préparation et temps.**

Ressources

Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ)

440, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 1501
Montréal (Québec) H2Z 1V7
1 844 200-2837
<https://ctequebec.com>

Centre d'aide aux entreprises (CAE)

Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC)

3229, chemin des Quatre-Bourgeois, bureau 505
Québec (Québec) G1W 0C1
418 658-1530
www.sadc-cae.ca

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation

1 866 463-6642
www.economie.gouv.qc.ca

Banque de développement du Canada

5, Place Ville Marie, bureau 400
Montréal (Québec) H3B 5E7
1 877 232-2269
www.bdc.ca

Développement économique Canada

1255, rue Peel, bureau 900
Montréal (Québec) H3B 2T9
514 283-6412 ; 1 866 385-6412

Réseau Entreprises Canada

1 888 576-4444
<https://entreprisescanada.ca>

**Auto-jobs.ca, depuis 2005,
la référence d'emploi et
ressources humaines de
l'industrie de l'automobile !**

**Auto-jobs.ca offre des emplois dans
tous les secteurs de l'industrie.**