

| Les dossiers Entreprises de la Caisse |

Le transfert d'entreprise

Une démarche structurée



| Conditions de réussite et outils pratiques |



Caisse de dépôt et placement
du Québec

| Sommaire |

Comment démarrer le processus de relève ?	3
Le plan de relève	6
Un choix naturel : la relève familiale	8
Le financement du transfert de propriété d'une entreprise	9
Accès Relève : la solution d'affaires de la Caisse pour assurer la continuité des entreprises	11
L'alternative à la relève : la vente de l'entreprise	12
Un choix rationnel : la vente aux cadres-employés	13
Dix conseils pratiques	14
Pour en savoir plus	15

Une problématique bien actuelle



Au Québec, tout comme dans le reste du Canada, sept chefs d'entreprise sur dix prévoient se retirer des affaires d'ici 2015. L'entrepreneuriat québécois se trouve à la croisée des chemins. Comme ses débuts véritables remontent aux

années 1950-1960, plusieurs générations de créateurs d'entreprise ont déjà commencé ou s'apprentent à passer le flambeau aux générations suivantes.

Malgré cela, trop d'entrepreneurs ne disposent pas encore d'un plan stratégique de relève. En ne démarrant pas le processus, ils se limitent dans le choix des options pour assurer leur propre sécurité financière et la continuité de leur entreprise.

Depuis l'an 2000, la Caisse offre le programme *Accès Relève* aux moyennes entreprises québécoises, un produit qui comprend à la fois un appui financier et un soutien tout au long du processus de transfert.

Ce deuxième dossier de notre série *Les dossiers Entreprises de la Caisse* réunit des textes qui témoignent de notre compréhension de la problématique de la relève et de l'importance de cet enjeu pour le développement économique. S'ils peuvent aider plusieurs entrepreneurs à poursuivre leur rêve tout en assurant la pérennité de leur entreprise, nous estimons avoir atteint notre objectif.

Bonne lecture !

Normand Provost
Premier vice-président
Placements privés

| Comment démarrer le processus de relève ? |

L'élaboration d'un plan stratégique de relève constitue le meilleur moyen d'assurer la pérennité d'une entreprise. Mais l'exercice exige du chef d'entreprise qu'il précise ses objectifs à long terme et prenne des décisions qui touchent étroitement ses proches et son entourage professionnel.

Tous les professionnels du transfert d'entreprise sont unanimes : un plan de relève se prépare longtemps d'avance. Dans ce domaine comme dans bien d'autres, l'improvisation ou la précipitation sous la pression d'événements incontrôlables conduit trop souvent à



faire dérailler le processus. Malgré cette évidence, nombreux encore sont les chefs d'entreprise qui hésitent et qui repoussent constamment l'échéance, sous prétexte qu'ils ne sont pas prêts à accepter un changement de rôle dans leur entreprise.

« Pour les dirigeants d'entreprise, le plan de succession n'est pas une problématique familière », explique Yves Cusson, vice-président Investissements, Moyenne Entreprise, à la Caisse. Ils manquent de paramètres et s'avancent en terrain inconnu. De plus, le fait de sentir qu'ils ne peuvent pas contrôler tous les aspects de la démarche ni sa durée est un facteur insécurisant.

Se poser les bonnes questions

Lorsqu'un entrepreneur amorce sa réflexion sur sa relève, certaines questions sont incontournables. Après avoir consacré toutes ses énergies et son temps aux activités quotidiennes de son entreprise, il doit maintenant songer à préciser ses objectifs à long terme : comment envisage-t-il l'avenir ? Veut-il que son rêve d'entreprise se poursuive ? Veut-il continuer à jouer un rôle au sein de l'entreprise ?

Qui choisir comme successeur ? Comment peut-il assurer sa situation financière et recueillir les fruits de ses efforts passés sans compromettre la croissance de l'entreprise ?

Les réponses à ces questions touchent à un large éventail de préoccupations et doivent tenir compte de considérations personnelles, familiales, financières et professionnelles. Dans les entreprises familiales, le souci de conserver le patrimoine tout en préservant les liens familiaux et la santé financière de l'entreprise représente une équation parfois très difficile à résoudre. S'adjoindre un conseiller personnel est un bon moyen pour y voir plus clair et commencer le processus du bon pied. « Les chefs d'entreprise doivent cesser de voir le processus comme un synonyme de mise au rancart », mentionne Sylvain Darche, *coach* en transfert d'entreprise et président de Darche Solution Relève. « Au contraire, compte tenu de l'importance des enjeux pour eux et leur famille, il est essentiel d'y voir plusieurs années avant la transition finale. »

Bien sûr, le choix d'un conseiller est très personnel et la plupart des chefs d'entreprise consultent leurs réseaux d'affaires afin d'obtenir de bonnes références. « Établir la confiance est un préalable indispensable », ajoute Robert Lafond, président de Lafond et associés. « Comme le conseiller et le chef d'entreprise font route ensemble durant plusieurs années, la qualité de leur relation sera garante de succès. »

Le transfert à la relève implique le plus souvent que le relais soit transmis à la génération suivante, dont les valeurs et les façons de faire ne sont pas les mêmes. « Les modes de direction d'entreprise, autrefois qualifiés par les notions d'autorité et de contrôle, sont désormais plus axés vers l'engagement volontaire, la responsabilité et le travail d'équipe », opine Luc Tanguay, *coach*, formateur et président de Luc Tanguay et associés. « Une ouverture face à cette dimension influe sur l'intérêt de l'éventuelle relève à prendre la succession. »

Les scénarios envisageables

Au chapitre de la planification de la continuité de leur entreprise, les entrepreneurs peuvent choisir entre deux grandes directions.

La continuité

Le transfert ou la vente à ses enfants constitue souvent le premier choix pour les entrepreneurs, qui voient leur entreprise comme un patrimoine familial. La réalisation du scénario dépend évidemment beaucoup de la volonté et des compétences de la relève familiale pour continuer à développer l'entreprise.

La vente à la haute direction est la solution qui s'offre souvent aux entrepreneurs sans relève familiale et qui veulent voir perdurer l'entreprise qu'ils ont créée. Lorsque les cadres supérieurs sont intéressés et bien appuyés, ce scénario est un gage de stabilité pour l'entreprise et les employés.



Dans un cas comme dans l'autre, le transfert du contrôle peut être fait de façon progressive ou définitive. Dans tous les cas, le vendeur peut choisir de garder une participation pour réaliser ses objectifs, maintenir un intérêt et assurer à la nouvelle équipe son soutien et sa confiance.

La vente

S'il n'y a ni enfant ni cadre intéressé ou capable d'assurer la continuité de l'entreprise, ou si le propriétaire ne veut pas s'investir dans le processus de transmission pour des raisons de santé ou de délais, la vente devient la solution logique. Dans cette optique, le moment choisi pour la mise en vente est évidemment capital.

Cependant, la vente à de nouveaux propriétaires, à un compétiteur ou à un acquéreur stratégique peut entraîner des conséquences difficiles à prévoir pour la poursuite des activités de l'entreprise. C'est un scénario que préfèrent éviter nombre d'entrepreneurs très engagés dans la vie de leur communauté et soucieux du développement économique de leur région. Dans un contexte de mondialisation économique, les acquisitions sont souvent dictées par un désir de réduire la concurrence, de consolider les activités et de réaliser des économies d'échelle. La continuité de l'entreprise acquise est souvent secondaire.





La vente à un acquéreur financier ou la prise de participation par un investisseur institutionnel, permet d'intégrer de nouveaux gestionnaires et/ou partenaires et de réinjecter des fonds additionnels pour soutenir la croissance de l'entreprise. La prise de participation contribue, entre autres, à rassurer financièrement l'entrepreneur, car elle lui permet d'encaisser une bonne partie de sa valeur et diminue les risques associés au solde du prix de vente.

Ne pas hésiter à se tourner vers l'extérieur

Selon un sondage effectué par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) en mai 2004, les chefs d'entreprise se tournent plus volontiers vers les comptables (59%) et les avocats (37%) lorsque vient le temps d'élaborer le plan de relève.

Au fil des ans, ceux-ci deviennent souvent des amis en plus d'être de précieux collaborateurs. Ce lien de confiance est bien sûr un avantage, mais il comporte également une responsabilité professionnelle très importante. Très près du chef d'entreprise, ces professionnels peuvent évaluer la situation et les réactions de leur clients par rapport aux solutions envisagées, et anticiper les difficultés dans les étapes à franchir. Très souvent, ils favoriseront l'intervention de professionnels du transfert d'entreprise, de la fiscalité et du financement afin d'assurer leur impartialité et d'établir les scénarios optimaux.

« Les entrepreneurs et les conseillers financiers ont avantage à consulter tôt les professionnels en investissement de la Caisse », explique Yves Cusson, vice-président Investissements, Moyenne Entreprise, à la Caisse. « Notre expertise acquise depuis plus de 25 ans en matière d'acquisitions, de fusion, de réorganisation et de relève nous permet d'élaborer des montages qui dépassent les scénarios de financement traditionnels. Ceux-ci sont établis en fonction des objectifs et des préoccupations des propriétaires comme de leurs successeurs. » ■

Le plan de relève est en fait une démarche structurée qui comprend plusieurs étapes et s'étend sur une période de trois à cinq ans. Pour le réussir, le chef d'entreprise doit savoir bien s'entourer et garder le cap sur ses objectifs personnels et corporatifs, et sur la santé financière de son entreprise.

Le processus de relève comprend deux grandes dimensions, soit le transfert de la direction de l'entreprise et de la propriété proprement dite. Cette dualité est fondamentale, car chacun comporte des enjeux différents et fait appel à des approches particulières. Cela dit, quels sont les facteurs de réussite les plus importants dont doit impérativement tenir compte tout dirigeant d'entreprise qui entreprend de planifier sa relève ?

Planifier à l'avance

Compte tenu de la durée du processus de relève, le chef d'entreprise doit commencer sa planification plusieurs années avant le moment qu'il a choisi pour se retirer. On ne le répétera jamais assez, le manque de temps est un facteur d'échec majeur.

Mettre de l'ordre dans l'entreprise

Les fondateurs d'entreprise sont souvent des personnes qui détiennent un grand pouvoir décisionnel. Dans le cadre de la planification de la relève, le chef d'entreprise a tout intérêt à mettre en place des pratiques de gestion et de gouvernance qui favoriseront la prise de décision et le partage des responsabilités.

Bien s'entourer

Les décisions à prendre sont souvent difficiles et complexes. Elles comportent des aspects humains, financiers, fiscaux et juridiques. La consultation d'experts et d'autres entrepreneurs ayant vécu le processus s'avérera précieuse et permettra de s'assurer que toutes les avenues sont explorées à fond.

Bien définir ses attentes et ses besoins financiers

Le propriétaire d'entreprise veut non seulement maintenir son niveau de vie, mais aussi garantir la pérennité de son entreprise. Cela implique une connaissance pointue de ses besoins financiers, du rôle qu'il désire jouer dans l'avenir et des besoins de croissance de l'entreprise.

Tenir compte des aspects techniques, fiscaux et testamentaires

Il s'agit de réaliser ses objectifs tout en minimisant les impôts à payer et en palliant les risques inhérents à tout transfert.

Favoriser une bonne communication entre toutes les personnes concernées

Si le propriétaire doit faire connaître ses attentes, la relève doit faire de même. La transparence et une bonne communication favoriseront la mise en place de mécanismes et de modalités qui conviennent à toutes les parties.

Selon Yves Cusson, vice-président Investissements, Moyenne Entreprise, à la Caisse : « la transmission d'une entreprise demande beaucoup de planification, de communication et surtout une grande complicité entre le propriétaire et son successeur. La présence d'un conseiller externe est très souvent nécessaire pour assurer la compréhension et la réalisation des attentes individuelles. »



Dimension	Plan de transmission d'entreprise - les étapes						
Le plan de transmission de l'entreprise comporte plusieurs dimensions et pour chacune, une série d'étapes qui ne se réaliseront pas toujours dans un ordre fixe. De façon générale, il faudra toutefois les franchir sans les escamoter.							
Choix du scénario	1. Objectifs du propriétaire		2. Diagnostic familial et organisationnel		3. Élaboration des scénarios de relèvements		4. Choix du plan de relèvement
Financement Solution Accès Relèvements de la Caisse	1. Évaluation des besoins financiers	2. Établissement de la juste valeur marchande	3. Plan de financement et de rachat	4. Investissement de la Caisse	5. Rachat graduel et financement additionnel Caisse		6. Rachat de la Caisse
Choix de la relève	1. Évaluation de la relève	2. Choix du successeur et de l'équipe		3. Plan de transition, transfert de connaissances et formation		4. Prise en charge	
Structure d'entreprise	1. Adaptation des structures et systèmes de gestion		2. Mécanismes de gouvernance, conseil d'administration, comité de gestion				
Aspects techniques	1. Coordination des dispositions juridiques, testamentaires, corporatives, financières						
Famille (si applicable)	1. Consensus, objectifs et mission	2. Conseil de famille	3. Choix des représentants au conseil d'administration		4. Concept d'entreprise familiale		

Selon un sondage publié en juin 2005 par la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, près de 40 % des propriétaires d'entreprise trouvent important que leur entreprise demeure au sein de la famille, surtout si les enfants y travaillent déjà.

Le processus de transition au sein de la famille comporte plusieurs étapes pendant lesquelles le successeur prend sa place petit à petit alors que le prédécesseur se désengage progressivement de la conduite des affaires.

Première condition incontournable : le prédécesseur doit avoir mûrement réfléchi. Sa décision de passer le relais ne doit faire aucun doute. Céder son entreprise, même à sa propre progéniture, est une décision difficile pour nombre d'entrepreneurs, car déléguer le pouvoir de décision représente pour eux une coupure avec l'œuvre d'une vie. C'est pourquoi le transfert de direction est souvent perçu comme un processus plus difficile à réaliser que le transfert de la propriété elle-même.

Qui choisir au sein de la famille pour assumer la relève ? Au-delà de leurs compétences, le ou les éventuels successeurs doivent avoir envie de relever le défi et clairement manifester leur intérêt. C'est le plus souvent l'absence de candidats dans l'entourage familial, notamment lorsqu'on arrive à la troisième génération, qui conduit l'entrepreneur à envisager un transfert à l'extérieur de la famille. Cela dit, le choix de la relève familiale requiert une analyse complexe, car le prédécesseur désire à la fois préserver l'harmonie des liens familiaux et réunir les conditions qui permettront à son œuvre de se perpétuer. Face à ces difficultés, plusieurs entrepreneurs préfèrent repousser constamment la planification de leur relève jusqu'à ce qu'un événement les oblige à amorcer le processus en catastrophe. Les entrepreneurs doivent savoir qu'il existe toutefois des outils qui leur faciliteront la prise de décision.

Selon les auteures Francine Richer, analyste, et Louise Saint-Cyr, titulaire de la Chaire de développement et de relève de la PME et professeur titulaire à l'École des hautes études commerciales

de Montréal, la présence de structures comme le conseil de famille, le conseil d'administration et un groupe de travail *ad hoc* sur la succession, ainsi que l'apport de personnes ressources extérieures spécialisées sont extrêmement utiles pour soutenir adéquatement le dirigeant dans plusieurs aspects du transfert. Ces structures permettent l'expression de différents niveaux de besoins et d'intérêts, et fournissent un éclairage qui favorisera une certaine objectivité chez le chef d'entreprise.

L'accession du successeur à la direction doit également faire l'objet d'une étroite attention. Vaut-il mieux qu'il commence au bas de l'échelle, sans expérience extérieure à l'entreprise, ou qu'il entre à un niveau assez élevé, fort d'expériences acquises auprès d'autres employeurs ? Dans ce domaine, il n'y a pas de solution unique et plusieurs stratégies d'entrée peuvent être envisagées.

Dans tous les cas, la qualité et la nature de la relation entre le prédécesseur et le successeur revêtent une importance capitale. Comme le transfert est un processus qui s'échelonne sur plusieurs années, le prédécesseur doit prendre le temps de transmettre ses connaissances et son savoir-faire tout en déléguant graduellement les pleines responsabilités à son successeur.

De plus, la présence du prédécesseur à titre d'accompagnateur ou de mentor pendant la durée du transfert est rassurante pour le personnel et les partenaires de l'entreprise. Il est important de respecter à la fois l'aptitude du successeur à prendre de plus en plus de responsabilités ainsi que la volonté du prédécesseur de céder peu à peu le terrain. Si nombre de transferts d'entreprise ont échoué car le prédécesseur refusait de lâcher prise et conservait le pouvoir décisionnel, quantité d'autres ont été réussis justement parce que chacun des intervenants agissait à son rythme dans le souci d'assurer la pérennité de l'entreprise. ■



Les avantages de la relève familiale

- C'est une solution motivante à la fois pour le prédécesseur et pour le successeur.
- Le transfert familial assure la continuité de l'entreprise et la poursuite de ses valeurs et de ses orientations.
- C'est une transition généralement très bien acceptée par la communauté, car elle favorise la pérennité d'entreprises bien intégrées à leur milieu.
- La retraite graduelle du vendeur et le solde du prix de vente souvent élevé sécurisent les bailleurs de fonds et les actionnaires.

Les bémols

- Le risque de conserver au sein de l'entreprise des structures non adaptées à la nouvelle conjoncture.
- Le financement familial peut être insuffisant pour appuyer les phases ultérieures de croissance de l'entreprise.
- La crainte de l'échec est parfois plus grande chez les membres de la famille du fondateur.
- La complicité nécessaire pour un transfert harmonieux de connaissances et des responsabilités entre parents et enfants n'est pas toujours présente.

Le financement du transfert de propriété d'une entreprise

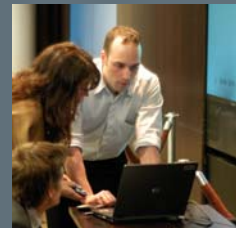
Près de la moitié des propriétaires d'entreprise et des successeurs voient le financement comme un obstacle au transfert. Il est important d'avoir rapidement recours à des conseillers d'expérience afin de cerner les meilleures approches possibles.

Dans les cas de relève familiale ou de transfert de l'entreprise aux cadres-employés, le chef d'entreprise doit impérativement planifier les aspects financiers à la lumière de ce qu'il veut réaliser, en fonction de ses objectifs personnels et corporatifs. Son premier devoir consiste à évaluer les sommes dont il aura besoin pour assurer sa retraite en toute quiétude. Bien souvent, l'entreprise constitue une très large portion du patrimoine du fondateur qui y a réinvesti ses profits tout au long de sa carrière.

« Mon premier conseil est d'obtenir une évaluation indépendante de l'entreprise », avance Me Patrice Vachon, associé et spécialiste en transfert d'entreprise du cabinet Heenan Blaikie. « Il faut ensuite revoir le portefeuille d'assurances et planifier le financement du rachat qui permettra à la relève de prendre graduellement le contrôle de la propriété de l'entreprise. »

« D'un point de vue fiscal, plusieurs aspects doivent être pris en compte et les questions d'évaluation d'entreprise et de besoins d'assurance-vie sont cruciales. En effet, le fisc canadien n'impose pas de droits successoraux comme le font plusieurs pays comme les États-Unis. Au Canada, le décès entraîne une disposition réputée de tous les biens (incluant les actions d'une société) du

[suite p. 10]



défunt à leur juste valeur marchande (à l'exception d'un legs au conjoint survivant), ce qui peut occasionner un paiement d'impôt important pour la succession. « Pareille ponction fiscale peut aisément mettre en péril la survie d'une entreprise », explique Daniel Fortin, associé en fiscalité responsable du groupe « Gestion du patrimoine » chez PricewaterhouseCoopers et expert en fiscalité. « C'est pourquoi la question successorale doit être analysée très tôt dans la planification de la relève. » Pour pallier les problèmes financiers qui peuvent survenir en cas de décès prématuré du prédécesseur, une assurance-vie au profit des héritiers est le moyen le plus souvent utilisé afin que ceux-ci puissent s'acquitter de leurs obligations fiscales sans devoir puiser dans les liquidités de l'entreprise.

Un expert-conseil spécialisé connaît l'ensemble des possibilités qui correspondent aux besoins du dirigeant et de sa famille. Bien que les entrepreneurs chefs d'entreprise connaissent généralement des personnes de confiance — comptables et avocats — qui les ont parfois accompagnés depuis leurs débuts en affaires, ces personnes ressources, malgré leur compétence, ne peuvent pas tout savoir sur le transfert d'entreprise. C'est pourquoi le rôle des conseillers spécialisés externes est si important : leur objectivité et leur connaissance approfondie des questions techniques feront en sorte que le dirigeant aura vraiment l'heure juste.

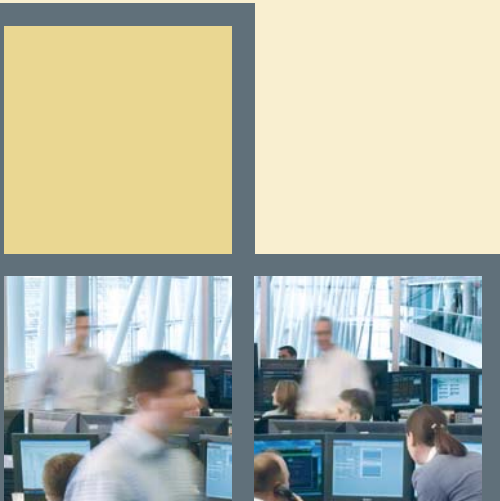
Montages financiers classiques et apport de capital institutionnel

Le montage financier classique comprend une mise de fonds de l'acheteur, des prêts bancaires et spécialisés ainsi qu'un solde de vente ou un crédit vendeur, qui correspond habituellement à la mise de fonds de l'acheteur. Ce solde de vente est remboursé à même les fonds générés par l'entreprise sur une durée d'environ cinq ans. Durant cette période où le dirigeant cède petit à petit la propriété complète ou convenue de l'entreprise, la dynamique entre lui et la relève joue un rôle important dans la réussite du transfert. C'est au cours de cette période que la relève peut assimiler la profonde expérience acquise par son prédécesseur et se former à diriger véritablement l'entreprise.

Les montages financiers peuvent être complétés par du capital institutionnel. L'apport financier de la solution Accès Relève de la Caisse est un bon exemple. Ce scénario offre l'avantage pour le vendeur de voir diminuer les risques associés à son solde de vente, celui-ci étant moins élevé en raison de la plus grande proportion du produit de la vente au moment de la transaction. La présence d'un nouvel actionnaire au sein de l'entreprise a également un effet sécurisant sur les prêteurs. ■

Les clés du succès en matière financière dans le processus de relève

- Les objectifs du vendeur doivent être très clairs.
- Il est important de s'entourer d'experts compétents en finance, en droit, en fiscalité et en ressources humaines.
- Les choix sont nombreux. Les meilleures formules sont celles qui intègrent toutes les dimensions du transfert et qui correspondent à l'horizon du vendeur et de la relève.



Accès Relève : la solution d'affaires de la Caisse pour assurer la continuité des entreprises

11

La Caisse de dépôt et de placement du Québec a été la première institution québécoise à offrir une solution globale adaptée aux besoins des PME en transfert d'entreprise. Accès Relève propose des outils financiers et un soutien à la démarche de planification de la relève auprès des entrepreneurs et de leurs successeurs.

« Accès Relève se veut un appui soutenu tout au long de la réalisation du plan de relève », explique Yves Cusson, vice-président Investissements, Moyenne Entreprise. « Il comprend non seulement des solutions financières, mais aussi du conseil stratégique qui permet de réunir les conditions indispensables à la poursuite de la croissance de l'entreprise une fois la relève bien en place. »

Soucieuse d'offrir un large éventail de services aux entreprises, la Caisse a conclu des partenariats avec deux importantes institutions financières, la Banque Nationale et le Groupe RBC Banque Royale, en vue de répondre aux multiples besoins financiers des entrepreneurs engagés dans un processus de relève. Cette complémentarité élargit l'offre de la Caisse et permet de développer des produits adaptés aux diverses situations qui surviennent au cours du processus de relève.

Au cours des années, Accès Relève a évolué afin d'assurer la continuité des entreprises et la poursuite des rêves de leurs fondateurs :

- Transfert progressif à un ou plusieurs membres de la famille ou à des cadres ;
- Rachat d'un des actionnaires et arrivée de nouveaux associés ;
- Vente du contrôle à des acquéreurs externes avec le maintien ou non d'une participation de l'actionnaire sortant ;
- Vente définitive et totale à une nouvelle équipe capable d'assumer la direction de l'entreprise.

Dans tous ces cas, la Caisse apporte son appui financier et assure à l'équipe en place son soutien à la réalisation du plan de croissance.

Un financement créatif et un engagement de la Caisse

Par le biais d'Accès Relève, la Caisse offre à l'entrepreneur la possibilité d'encaisser une partie importante de la valeur de son entreprise. Par des montages financiers et le refinancement des autres actifs, la Caisse devient un actionnaire minoritaire de l'entreprise. Elle s'assurera que l'équilibre financier soit préservé et que soit maintenue la capacité de l'entreprise de poursuivre ses projets de croissance.

« Nous offrons de nombreux produits financiers qui peuvent être adaptés aux besoins des entreprises », ajoute Michel Paquette, directeur principal, Investissements Accès Relève. « En fait, il n'y a que la marge de crédit qui ne fait pas partie de notre offre. »

« Les efforts de la Caisse en faveur de la relève font partie de notre mission de soutenir le développement économique du Québec. En adoptant une approche de complémentarité et de partenariat avec les divers intervenants du milieu financier, la Caisse veut faciliter la prise de décision chez les entrepreneurs. Nous souhaitons également que la solution Accès Relève contribue à l'adoption de pratiques d'affaires qui aideront les entreprises québécoises à relever les défis d'aujourd'hui. »

Henri-Paul Rousseau
Président-directeur général de la Caisse

Un soutien sur le plan organisationnel

Accès Relève comprend également un soutien dans l'implantation du plan de relève, un processus qui dure généralement de trois à cinq ans et qui transforme évidemment l'entreprise en profondeur. Grâce à l'expertise de son personnel rompu à tous les aspects de la relève, la Caisse peut ainsi jouer un rôle très positif pour faciliter le transfert des compétences et la mise en place des structures de gouvernance qui procureront à l'entreprise les conditions optimales pour se développer. ■

« Dans l'axe de sa mission du soutien au développement économique du Québec, la Caisse a initié la création du Collège des administrateurs de sociétés pour la formation en gouvernance des membres de conseil d'administration.

Dans cette même veine, elle a exercé son leadership au Collège pour bâtir un programme de formation sur la gouvernance des entreprises en situation de relève. De plus, pour concrétiser ses convictions et son engagement, elle participera très étroitement, avec des partenaires financiers et plusieurs autres intervenants, à cette formation qui sera offerte dès l'automne 2006 par le Collège des administrateurs de sociétés. »

Yvan Richard
Président du conseil d'administration et chef de la direction, Collège des administrateurs de sociétés
Conseiller au président, Caisse de dépôt et placement du Québec



Pour un dirigeant qui fait face à l'absence de relève, vendre l'entreprise apparaît souvent comme la solution la plus simple pour assurer sa bonne situation financière. Toutefois, ce scénario peut avoir un impact considérable sur la valeur et le futur de l'entreprise.

Les dirigeants d'entreprises en bonne santé financière et opérant dans des secteurs en croissance le savent bien, les occasions de vendre ne manquent pas. Particulièrement lorsqu'ils approchent de l'âge de la retraite, les chefs d'entreprise sont fréquemment sollicités par des acheteurs stratégiques ou par des entrepreneurs qui veulent à leur tour réaliser leur rêve de partir en affaires.

Premier écueil : pour celui ou celle qui a bâti son entreprise de toutes pièces, il n'est pas aisé d'évaluer son entreprise. On touche ici à des valeurs affectives qui font que l'entreprise est très souvent surévaluée par le vendeur. Un trop large écart entre ce prix subjectif et la valeur réelle de l'entreprise sur le marché est un frein à la vente. Il démotive le vendeur et décourage les acheteurs potentiels.

Contrairement au processus de relève qui se prolonge généralement sur quelques années, la durée d'une transaction de vente est beaucoup plus courte. Il faut habituellement compter de six à 12 mois pour la mener à terme. Toutefois, vouloir s'imposer un échéancier trop rapide conduit rarement au respect des attentes et des besoins de chaque partie et présente des risques de dérapage inutiles.

Tout n'est pas qu'une simple question de prix pour le vendeur

Le prix de vente d'une entreprise est toujours l'objet de négociations importantes. Qu'elle soit en bonne santé ou en difficulté financière, l'entreprise évolue dans un environnement où interviennent une foule de facteurs comme la concurrence, le cours des

matières premières, la conjoncture et l'avancement technologique qui influent sur le prix. Toutefois, pour nombre d'entrepreneurs, d'autres motivations peuvent prendre beaucoup d'importance :

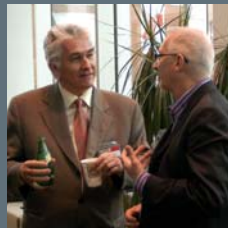
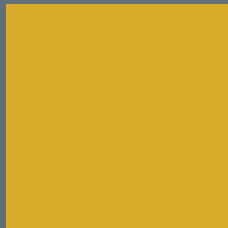
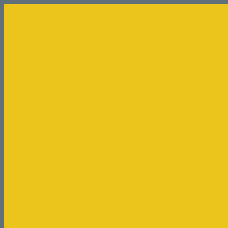
- Dans les cas où plus d'un acquéreur est sur les rangs, les conditions du vendeur auront plus de chance d'être comblées si ce dernier veut se retirer rapidement et complètement du milieu des affaires.
- La vente d'une entreprise est presque toujours perçue négativement aux plans local et régional. Les chefs d'entreprise, surtout lorsqu'ils sont des figures de proue dans leur communauté, en sont fort conscients. Plusieurs hésitent à vendre, parce que cela ne correspond pas à leurs valeurs personnelles et à l'engagement envers leur milieu.

Un parcours à obstacles pour l'acheteur

Pour un futur propriétaire, dénicher une entreprise qui lui convient n'est pas évident. La confidentialité qui entoure la vente d'entreprises ne favorise pas la circulation de l'information. Les chefs d'entreprise sont très réticents à faire connaître leurs intentions de vente, car cela peut avoir un impact négatif immédiat sur la haute direction, les employés et la clientèle.

L'acheteur doit aussi faire ses devoirs et procéder à une vérification préalable de l'entreprise qu'il convoite. Encore ici, la précipitation est très mauvaise conseillère. Plus l'acheteur en saura sur sa future acquisition, plus grande sera sa marge de manœuvre.

Sur le plan du financement, les acheteurs doivent veiller à ne pas étirer au maximum leurs capacités financières au moment de l'achat, car ils auront besoin de fonds pour réaliser leurs objectifs une fois propriétaires de l'entreprise. ■



En l'absence de relève familiale, la haute direction se révèle souvent le meilleur bassin de compétences pour assurer la continuité et la croissance de l'entreprise. Pareil transfert offre maints avantages, mais comporte des difficultés qu'il convient de bien analyser.

Dans les cas de transfert de la propriété de l'entreprise aux cadres supérieurs, la motivation de plusieurs à devenir chef d'entreprise est généralement très forte. Parce qu'il n'y a pas de successeur dans la famille, les cadres supérieurs, souvent des personnes clés, sont très conscients qu'il y a là une occasion à saisir afin de devenir à leur tour leur propre patron et de se constituer un patrimoine. De plus, leur parfaite connaissance de l'entreprise est un gage de stabilité et de continuité qui rassure le prédécesseur et les partenaires financiers.

Contrairement à ce qui se passe dans les scénarios de relève familiale, le transfert aux cadres s'effectue habituellement à l'intérieur de générations plus rapprochées. Le chef d'entreprise et sa haute direction ont forgé des liens solides au fil des ans. Lorsqu'ils aborderont la question du financement, cette relation de confiance leur permettra d'être plus créatifs. De plus, les successeurs connaissent bien les risques qu'ils choisissent de courir et qu'ils le font de leur plein gré, conscients qu'une deuxième occasion d'acquérir une entreprise pourrait ne jamais se présenter.

Parmi les difficultés inhérentes à ce type de transfert figure la nécessité de mettre sur pied l'équipe de gestionnaires clés qui effectuera la transaction avec le prédécesseur. Des tensions peuvent aisément surgir entre eux et tuer rapidement le projet de relève. De plus, toute équipe a besoin d'un capitaine : il faut donc que s'impose parmi eux un chef qui sera l'interlocuteur principal du prédécesseur et possèdera les qualités requises pour prendre la direction de l'entreprise.

La négociation avec le prédécesseur est souvent plus délicate. Comme un rapport employeur-employé existe déjà, les démarches risquent d'exiger plus d'habileté et de tact que si l'entreprise était

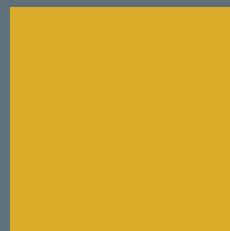
vendue à quelqu'un de l'extérieur. En cas d'échec des négociations, la suite sera habituellement plus difficile à gérer, à la fois par le prédécesseur et par les personnes qui ont été impliquées dans le processus.

Au plan du financement, la vente aux employés comporte souvent un solde de prix de vente assez élevé, en raison des capacités d'emprunt limitées des successeurs. L'intervention d'un investisseur institutionnel comme la Caisse introduit un partenaire de transition apprécié tant par les vendeurs que par les acquéreurs. Dans tous ces cas, le prédécesseur ne doit pas perdre de vue que l'un des principaux objectifs du processus de relève est d'assurer sa situation financière.



La décision d'assurer la relève par la vente aux employés est toujours accueillie favorablement par la communauté. En tranchant en faveur des gestionnaires clés qui connaissent bien l'entreprise, le prédécesseur envoie un message de continuité non équivoque à ses employés ainsi qu'à ses relations d'affaires, clients et fournisseurs.

De leur côté, les nouveaux propriétaires inspirent une confiance qui leur servira à rassurer leurs partenaires financiers et à réaliser le plan d'affaires susceptible de propulser l'entreprise vers de nouveaux sommets. ■



La pire attitude à adopter dans la planification de la relève, c'est évidemment de ne rien faire. Cela dit, tous les professionnels actifs dans ce domaine s'entendent sur un certain nombre de consignes. Les voici :

1. Cessez de remettre à plus tard

Le processus de relève prend habituellement de trois à cinq ans. Par conséquent, tout propriétaire d'entreprise doit envisager de démarrer le processus de cinq à dix ans avant le moment choisi pour se retirer. À trop attendre le moment le plus propice, vous risquez de manquer de temps et réduirez vos choix de solutions.

2. Entourez-vous d'excellentes personnes ressources

La mise en place d'un plan de relève implique plusieurs décisions difficiles et complexes. En pouvant compter sur des consultants professionnels aguerris qui pourront vous donner l'heure juste, vous vous facilitez la vie et augmentez vos chances de succès.

3. Apprenez à jouer votre nouveau rôle

Avant d'amorcer concrètement le processus de relève, réfléchissez à vos objectifs et au rôle que vous désirez jouer auprès de votre succession. Le transfert de direction et de propriété implique que vous déléguez vos responsabilités. Vous aurez souvent plus de satisfaction à voir réussir votre nouvelle équipe. Un jour, il vous faudra vous retirer complètement. Il faut donc apprendre à lâcher prise.

4. Ne cherchez pas à tout prix le consensus

Le processus de relève vise, entre autres, à assurer la continuité de l'entreprise. Les meilleures solutions découlent d'une bonne analyse et de compromis qui respecteront les besoins sans nécessairement combler toutes les attentes (parfois irréalistes).

5. Ne cherchez pas à économiser sur les coûts de l'aide externe

Les spécialistes que vous embauchez sont des experts dans leur domaine dont la mission est de vous conseiller efficacement. Votre objectif doit être de réussir le transfert de votre entreprise, et non d'essayer de le faire à prix réduit.

6. N'hésitez pas à confier certaines négociations à un tiers

En faisant agir des personnes de confiance et d'expertise à votre place lors d'étapes délicates, vous vous donnez une marge de manœuvre. En cas d'impasse, vous pourrez alors intervenir et débloquer vous-même la situation.

7. N'essayez pas d'aller trop vite

Il faut du temps pour évaluer les successeurs potentiels, pour faire le tour des questions techniques, pour gérer les différends entre les membres de la famille ou l'équipe de direction et pour franchir toutes les étapes du transfert. Pensez d'abord à la relève avant de penser à votre retraite.

8. Soignez la communication

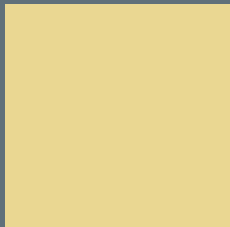
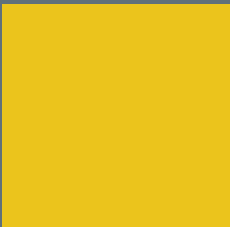
Le processus de relève peut être extrêmement émotif. Il touche aux valeurs et aux émotions de pratiquement toutes les personnes impliquées. Exprimez-vous clairement et ayez des discussions franches, ouvertes et encadrées avec votre entourage.

9. Ne confondez pas traitement juste et traitement équitable

Le prédécesseur veut souvent être juste envers tous ses enfants, même envers ceux qui ne prendront pas directement part à la relève. Rien de plus normal. Mais il y a de nombreuses façons de tenir compte de cela sans mêler les questions de direction et de propriété.

10. Faites un suivi rigoureux

La planification de la relève est un processus continu, et non ponctuel. En suivant rigoureusement le dossier, le chef d'entreprise s'assure que les nombreuses étapes s'enchaînent, s'évitant ainsi des mauvaises surprises.



| Pour en savoir plus |

La relève est un sujet d'actualité d'importance non seulement au Québec, mais dans tous les pays industrialisés. Voici quelques sites Web susceptibles de nourrir la réflexion dans le domaine.

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
(Canadian Federation of Independent Business – CFIB)
www.cfib.ca

Le site de la Fédération comprend de précieuses informations sur la planification de la relève, dont une analyse documentaire de la problématique et de nombreux conseils pratiques aux chefs d'entreprise.

Le Groupement des chefs d'entreprise du Québec
www.groupement.ca

Le Groupement réunit environ 1200 chefs d'entreprise québécois, dont plusieurs ont réalisé la planification de leur relève. Grâce à ses ateliers et à ses rencontres périodiques, le Groupement constitue un réseau d'échanges particulièrement utile pour s'informer auprès de ses pairs des ressources disponibles pour réussir son plan de relève. Le Groupement possède des antennes sur tout le territoire du Québec.

Institut québécois pour les familles en affaires
www.iqfa.ca

L'IQFA a pour mission d'aider les familles en affaires dans la planification et l'exécution du processus de transmission et de la continuité de la propriété, de la gouvernance, et de la direction de l'entreprise à la prochaine génération et aux suivantes.

La Chaire de développement et de relève de la PME de l'École des hautes études commerciales (HEC)
<http://neumann.hec.ca/chairepme/>

La Chaire effectue un travail de réflexion de fond sur le phénomène de la pérennité des PME. Cette réflexion s'articule autour de deux grands axes, soit celui du développement des PME, de leur saine gestion et de leur croissance et celui de la relève de l'entrepreneur-fondateur, essentielle à sa continuité. On trouve plusieurs excellents textes et des études de cas à partir de l'expérience québécoise en transfert d'entreprise.

La Banque de développement du Canada
www.bdc.ca

Le site de la BDC comprend des conseils pratiques ainsi que des solutions de financement destinées à faciliter le processus de relève.

Investissement Québec
www.investquebec.com

Investissement Québec offre plusieurs produits financiers visant à faciliter le transfert d'entreprise à des membres de la famille ou à des cadres de l'entreprise.

Le Fonds de solidarité des travailleurs (FTQ)
www.fondsftq.com

Le Fonds dispose d'une équipe d'intervention spécialisée dans le transfert d'entreprises familiales, et offre des services de financement et de soutien organisationnel.

La Fédération montréalaise des coachs
www.montrealcoach.com

La FMC est une section locale de la Fédération internationale des coachs. On trouve sur ce site des informations générales sur le rôle des coachs et sur le meilleur moyen d'évaluer la compatibilité entre un coach et vous.

La Corporation des intermédiaires en achat et vente d'entreprises au Québec
www.aveq.qc.ca

Axé vers la vente d'entreprises, ce regroupement n'offre pas de services spécialisés de soutien à la relève. Par contre, la vente d'entreprise est une solution de rechange à la relève en l'absence de celle-ci, et fait partie des possibilités offertes à l'entrepreneur.

Collège des administrateurs de sociétés
Faculté des sciences de l'administration
de l'Université Laval.
www.cas.ulaval.ca

Ce Collège vise la formation en gouvernance de tous les administrateurs de sociétés publiques, privées, d'état, coopératives, caisses de retraite, institutions hospitalières et scolaires, etc. Il a comme objectif de répondre aux besoins particuliers de ceux qui gouvernent des entreprises, notamment, ceux qui sont liés à la relève et au transfert d'entreprise.



www.lacaisse.com

Équipe Moyenne entreprise
Centre CDP Capital
1000, place Jean-Paul-Riopelle
Montréal (Québec) H2Z 2B3
Tél. 514 847-2838
Numéro sans frais: 1 866 330-3936