

Passer le flambeau

VOTRE SOCIÉTÉ SURVIVRA-T-ELLE
LORSQUE VOUS LA QUITTEREZ ?

Par Mario Cyr

22

DES JARDINS
ENTREPRISES

La Révolution tranquille et les leviers économiques originaux qui l'ont caractérisée ont favorisé l'éclosion de toute une génération d'entrepreneurs dynamiques et audacieux, qui arrivent à l'âge de la retraite.

En effet, les observateurs s'entendent pour estimer que plus de 70 % des sociétés québécoises auront changé de main d'ici dix ans. « Mais la très grande majorité d'entre elles n'y sont pas préparées, constate Jean-Claude Arsenault, comptable agréé et associé, Conseils financiers, chez Samson, Bélair, Deloitte et Touche. Beaucoup de chefs d'entreprise négligent cet aspect, qu'ils trouvent sans doute désagréable à considérer. » Un peu comme la rédaction d'un testament...

Ce manque d'organisation contraint beaucoup de patrons à se résoudre en fin de carrière à une véritable « vente de feu », à la suite de laquelle l'avenir de l'entreprise et des emplois qu'elle offrait peuvent être menacés.

TRIPLE CHOIX

Les propriétaires qui songent à abandonner les affaires disposent, en simplifiant, de trois options : la fermeture pure et simple, la vente à des tiers ou encore le transfert à la relève, qu'elle soit constituée par les enfants, les cadres ou les employés. Cette dernière possibilité, bien qu'elle se révèle plus ardue et complexe, retiendra souvent l'attention, car elle apporte des gages de survie et même de croissance. « Malheureusement, certains entrepreneurs connaissent bien mal les nouveaux

produits de financement offerts sur le marché et s'imaginent, à tort, que leurs enfants ou les membres de leur personnel ne pourront pas réunir les sommes nécessaires pour acquérir la société, signale Jean-Claude Arsenault. D'autres, peut-être trop paternalistes, vont tout simplement sous-estimer les aptitudes de gestion de leurs éventuels successeurs. »

Voilà peut-être pourquoi une seule entreprise familiale sur dix, au Québec, sera capable de se maintenir jusqu'à une troisième génération, les autres tombant souvent aux mains de concurrents ou d'intérêts externes.

« Certains entrepreneurs connaissent bien mal les nouveaux produits de financement et s'imaginent, à tort, que leurs enfants ou les membres de leur personnel ne pourront pas réunir les sommes nécessaires pour acquérir la société. »

REGARD EXTÉRIEUR

Comment envisager la transmission d'une société qu'on a créée de toutes pièces sans qu'interviennent des questions d'ordre émotif susceptibles de fausser le jugement, surtout lorsque les enfants font partie de l'équation et que le patrimoine familial se confond avec celui de l'entreprise ? D'où la pertinence de faire appel aux services de conseillers externes et objectifs. Or, de plus en plus de professionnels s'intéressent au transfert d'entreprise et ont acquis une bonne expertise en la matière : comptables, fiscalistes, juristes, experts financiers,

spécialistes de la gestion et des ressources humaines, entre autres.

« Dans plusieurs cas, les enfants vont s'attendre à profiter d'un rabais au moment du transfert de l'entreprise, à plus forte raison s'ils ont contribué directement à son essor, poursuit Jean-Claude Arsenault. Une équipe impartiale et neutre pourra fournir, dans ce contexte, une évaluation juste et précise de la société. De même, elle pourra se livrer à une réflexion stratégique globale, examiner les capacités entrepreneuriales des enfants et des employés, soupeser tous les scénarios et soumettre des recommandations. » Monsieur Arsenault ajoute qu'une telle planification peut demander de un à cinq ans.

Au-delà de la dimension financière, cette équipe s'attardera au management, elle pourra mettre en place des processus concrets de formation, d'accompagnement et de transmission du savoir-faire, et les intégrer dans le plan d'affaires.

« Des entrepreneurs voudront privilégier un transfert graduel, conserver un contrôle partiel et exercer pendant quelques années des fonctions limitées, malgré qu'il soit difficile pour eux d'assister sans broncher à l'implantation de méthodes et de pratiques différentes des leurs, souligne Jean-Claude Arsenault. Même si un transfert s'effectue dans une optique de continuité, des changements organisationnels vont survenir et les relations de travail vont évoluer. C'est pourquoi il est primordial de les prévoir. » Un solide plan de relève aura atteint ses objectifs lorsque seront assurées à la fois la stabilité de l'entreprise et la retraite de son propriétaire. ◀