

GUIDE DU REPRENEUR

TRANSFERT D'ENTREPRISE

Desjardins & Cie



**Desjardins**

Coopérer pour créer l'avenir

# TABLE DES CONTENUS

<b>Démarche d'accompagnement</b> .....	<b>1</b>
<b>Quel type de repreneur êtes-vous ?</b> .....	<b>9</b>
<b>Quelles sont vos motivations ?</b> .....	<b>11</b>
<b>Êtes-vous prêt ?</b> .....	<b>13</b>
• 3.1 Outil Mon bilan d'actifs	
• 3.2 Outil Acquisitions des connaissances requises	
• 3.3 Outil Plan stratégique de développement de l'entreprise	
• 3.4 Outil Habiletés et compétences recherchées	
• 3.5 Outil Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs	
• 3.6 Outil Votre carte d'identité de repreneur	
<b>Financement du projet</b> .....	<b>47</b>
• Étapes du financement	
• Les types de financement appropriés	
– Par emprunts	
– Par capitaux propres	
– Programmes gouvernementaux	
<b>Acquisition des pouvoirs de direction</b> .....	<b>59</b>
• Plan de formation de la relève	
• 5.1 Outil Transfert des pouvoirs et des savoirs	
<b>Sortie du dirigeant actuel</b> .....	<b>69</b>
<b>En résumé, êtes-vous prêt ?</b> .....	<b>71</b>
• Acquisition de l'entreprise familiale	
• Acquisition d'une entreprise non familiale	





## DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Desjardins & Cie

# DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DESJARDINS

## Pourquoi la démarche d'accompagnement Desjardins peut-elle m'être utile ?

- Parce qu'acquérir une entreprise est un processus rigoureux et complexe qui n'arrivera probablement qu'une fois dans votre vie. Dans ce contexte, votre marge de manœuvre est plus limitée. Utiliser la démarche permettra de diminuer les risques d'erreur et en facilitera le processus.
- Parce que seul, sans accompagnement, vous prenez le risque de fragiliser votre sécurité financière, votre patrimoine familial et celui de votre future entreprise. En utilisant la démarche d'accompagnement Desjardins, qui donne accès à l'ensemble de nos services, vous vous donnez des moyens concrets pour briser l'isolement, augmenter votre savoir et votre savoir-faire en transfert d'entreprise et ainsi créer les conditions favorables à la réussite de votre projet.
- Parce que l'acquisition réussie d'une entreprise exige que vous preniez un temps de réflexion dirigée, de qualité. Ce temps vous permettra de clarifier votre vision, vos motivations, vos intentions et vos besoins. Les éléments ainsi clarifiés s'inséreront dans un plan de transfert de propriété, un plan de transfert de direction et une planification stratégique adéquate et durable. Les exercices de réflexion dirigée, insérés dans notre démarche d'accompagnement, guideront vos actions tout au long du processus de transfert.
- Parce que le transfert d'une entreprise peut s'échelonner sur une période de deux à cinq ans, et parfois plus. Il est donc primordial de prévoir une démarche structurée avec des échéanciers clairs et réalistes pour ne pas perdre de vue l'objectif. La démarche d'accompagnement préconisée chez Desjardins permet à l'entrepreneur et à son repreneur de concentrer leur attention sur la cible tout en tenant compte des impondérables du temps. Cette démarche structurée assure une sécurité accrue au propriétaire, aux membres de sa famille et aux repreneurs.

En terminant, sachiez-vous que trop fréquemment :

- la grande majorité des transferts se font sans plan ;
- l'entreprise se retrouve face à un manque de capitaux, car le financement de la relève a été mal planifié ;
- des conflits éclatent entre les actionnaires, les membres de la famille ou les employés clés, car un processus de communication efficace n'a pas été mis en place ;
- un ou plusieurs employés clés ont quitté l'entreprise, se sentant exclus du processus ou par suite de désinformation (ex. : fermeture possible de l'entreprise).

C'est pourquoi, pour vous éviter ces problèmes et protéger vos actifs, l'utilisation de la démarche d'accompagnement Desjardins fera de votre projet une réussite globale.

## Comment utiliser la démarche d'accompagnement Desjardins ?

Notre démarche d'accompagnement est un guide d'aide à la réflexion, d'aide à la décision et elle sert de soutien aux actions à poser. Vous pourrez vous y référer en tout temps. La démarche vous sera utile autant au moment de vos premières réflexions sur la possibilité d'envisager un transfert que pour la suite du projet. Vous pourrez également partager ce guide avec vos proches : cela leur permettra, entre autres, de bonifier leur compréhension d'un processus de transfert d'entreprise.

Pour tirer avantage de ce guide, nous vous invitons dans un premier temps à prendre connaissance du schéma de la page suivante, qui illustre les sept étapes intimement liées à la démarche d'accompagnement en transfert d'entreprise.

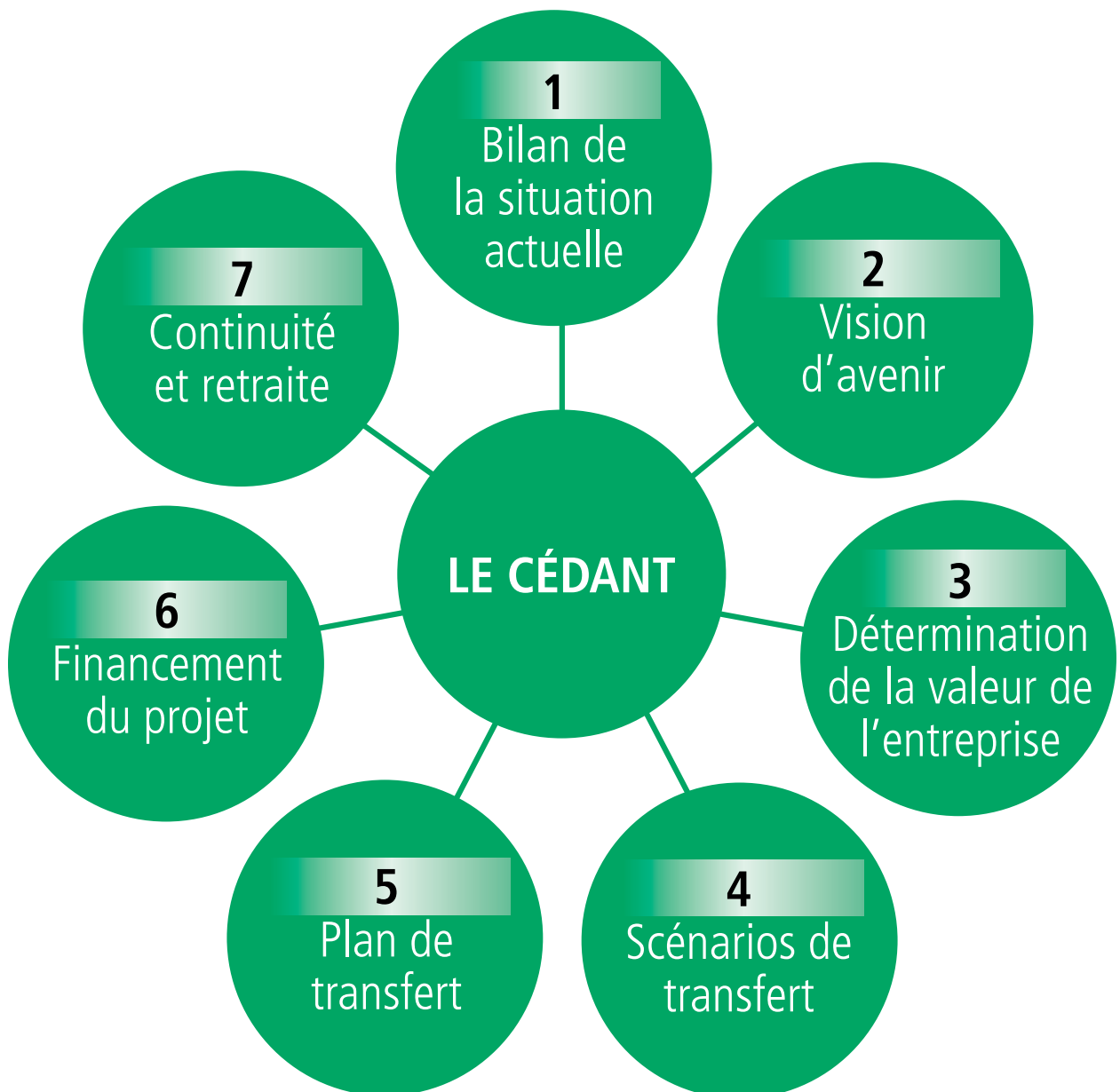
Dans un deuxième temps, nous vous invitons à faire une première lecture des descriptions associées aux différentes étapes afin d'acquérir une vision globale du projet. Dans le cours de cette lecture, nous vous recommandons de noter vos questions et de ne pas hésiter à les adresser à nos conseillers, qui pourront vous accompagner dans ce processus. Vous augmenterez ainsi de façon significative vos connaissances globales en transfert d'entreprise. Au cours de cette première lecture, nous vous recommandons de mettre de côté les exercices prescrits, nous y reviendrons plus tard à la prochaine étape.

Une fois votre lecture terminée et les réponses à vos questions obtenues, vous pouvez alors refaire un survol des étapes afin, entre autres, de compléter les exercices de réflexion en respectant leur ordre chronologique. Chaque exercice est accompagné d'un texte décrivant les objectifs de l'exercice, qui inclut les instructions pour le réaliser. D'autres instructions pourront aussi vous être transmises en cours d'exercice. En tout temps, n'hésitez pas à faire appel à votre conseiller de Desjardins pour vous aider et vous accompagner.

Finalement, lorsque vous serez familiarisé avec le contenu de ce guide, vous pourrez l'utiliser de façon ponctuelle, à votre guise, afin de vous aider à clarifier certaines des situations que vous serez appelé à vivre dans la réalisation de votre processus de transfert.

## LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DES JARDINS

Une vision systémique et des éléments intimement liés



## 1. BILAN DE LA SITUATION ACTUELLE

Le **bilan de la situation actuelle** situe les entrepreneurs en lien avec les différentes étapes à réaliser lors d'un transfert d'entreprise.

### **Les objectifs sont de vous :**

- doter d'une vision juste et appropriée des éléments à considérer pour garantir le succès d'un transfert ;
- informer des étapes et des actions inhérentes au processus de transfert ;
- assurer une sécurité et une stabilité lors de la mise en œuvre de votre projet ;
- éclairer lors des prises de décisions cruciales que vous aurez éventuellement à prendre en cours de réalisation du projet ;
- aider à déterminer les prochaines étapes à suivre dans le projet.

### **La teneur du bilan :**

- portrait personnel
- portrait économique
- portrait familial
- portrait socio-économique

## 2. VISION D'AVENIR

À cette étape, le propriétaire est invité à définir sa vision de l'avenir pour l'entreprise et pour lui-même. Il est amené à explorer ses motivations quant au transfert et à clarifier ses besoins. Il pourra ainsi partager sa vision et ses attentes avec ses proches et ainsi éviter les conflits, les malentendus et éliminer les insécurités.

### **Les objectifs sont de :**

- amorcer la réflexion en vue de préparer le transfert de l'entreprise ;
- clarifier les attentes pour éviter les déceptions, les malentendus et atténuer les conflits ;
- définir les objectifs personnels et agir en fonction de les réaliser ;
- définir les objectifs pour l'entreprise.

### 3. DÉTERMINATION DE LA VALEUR DE L'ENTREPRISE

Dans les faits, les dirigeants de PME ont une idée assez claire de la valeur de leur entreprise. Dans le cadre d'un processus de transfert de l'entreprise, il est toutefois essentiel que cette valeur soit appuyée par une validation indépendante de la valeur marchande de l'entreprise. Cette validation permettra d'ajuster les attentes et d'éviter les conflits, notamment s'il s'agit d'un transfert aux membres de la famille.

Établir la valeur marchande d'une entreprise est un art en soi qui requiert les compétences d'un expert en évaluation d'entreprise. Évaluer une entreprise n'est pas une science exacte et il n'existe pas de recette universelle. Chaque entreprise a ses particularités.

Faire appel à un expert en évaluation d'entreprise permettra d'établir un prix réaliste.

### 4. SCÉNARIOS DE TRANSFERT

Comme divers scénarios peuvent être envisagés pour la transmission d'une entreprise, cette section vous permettra d'en avoir un bref aperçu. Comme il serait difficile de dresser la liste de toutes les nuances inhérentes à chacun des scénarios de transfert, nous vous suggérons de faire appel à nos conseillers pour vous accompagner dans le choix de ce scénario.

Chacun des scénarios comporte différents enjeux à évaluer, et plusieurs comportent des similitudes quant aux actions à poser et aux éléments à considérer.

Les plus fréquents scénarios en transfert d'entreprise sont :

- le transfert à un membre de la famille ;
- la vente de l'entreprise à la direction ou aux employés ;
- la vente à un tiers ;
- la vente à un associé ;
- la réduction progressive des activités de l'entreprise.

## 5. PLAN DE TRANSFERT

Le plan de transfert d'entreprise Desjardins est un outil privilégié qui a été conçu pour faciliter le processus de transfert et créer les conditions gagnantes pour réussir ce projet que vous n'allez vivre fort probablement qu'une fois dans votre vie. Ce plan est basé sur des discussions ouvertes entre vous et votre entourage immédiat, des échanges entre vous et des experts et un accompagnement global assuré par nos conseillers.

### **Les objectifs du plan de transfert Desjardins sont les suivants :**

- rallier les gens dans l'entreprise vers une vision commune ;
- améliorer la transférabilité de l'entreprise ;
- réduire le plus possible les charges fiscales ;
- clarifier les aspects juridiques et successoraux inhérents au projet ;
- assurer une structure financière qui permettra la continuité de l'entreprise ;
- protéger l'harmonie familiale ;
- rassurer tous les acteurs qui travaillent et gravitent autour de l'entreprise ;
- définir la répartition et l'usage des ressources financières, matérielles et humaines en fonction des objectifs visés.

## 6. FINANCEMENT DU PROJET

Le montage financier d'un projet de transfert diffère d'une entreprise à une autre. Contrairement à la croyance populaire, il n'y a pas de produit financier universel en transfert d'entreprise. Pour pallier cette réalité, Desjardins vous offre des services-conseils des plus avantageux pour vous et vos proches en matière de financement de votre transfert d'entreprise. Nos conseillers évalueront vos besoins financiers et ceux de l'entreprise de façon rigoureuse en vous proposant des stratégies de financement et des produits financiers à la hauteur de vos exigences et en adéquation avec vos besoins.

## 7. CONTINUITÉ ET RETRAITE

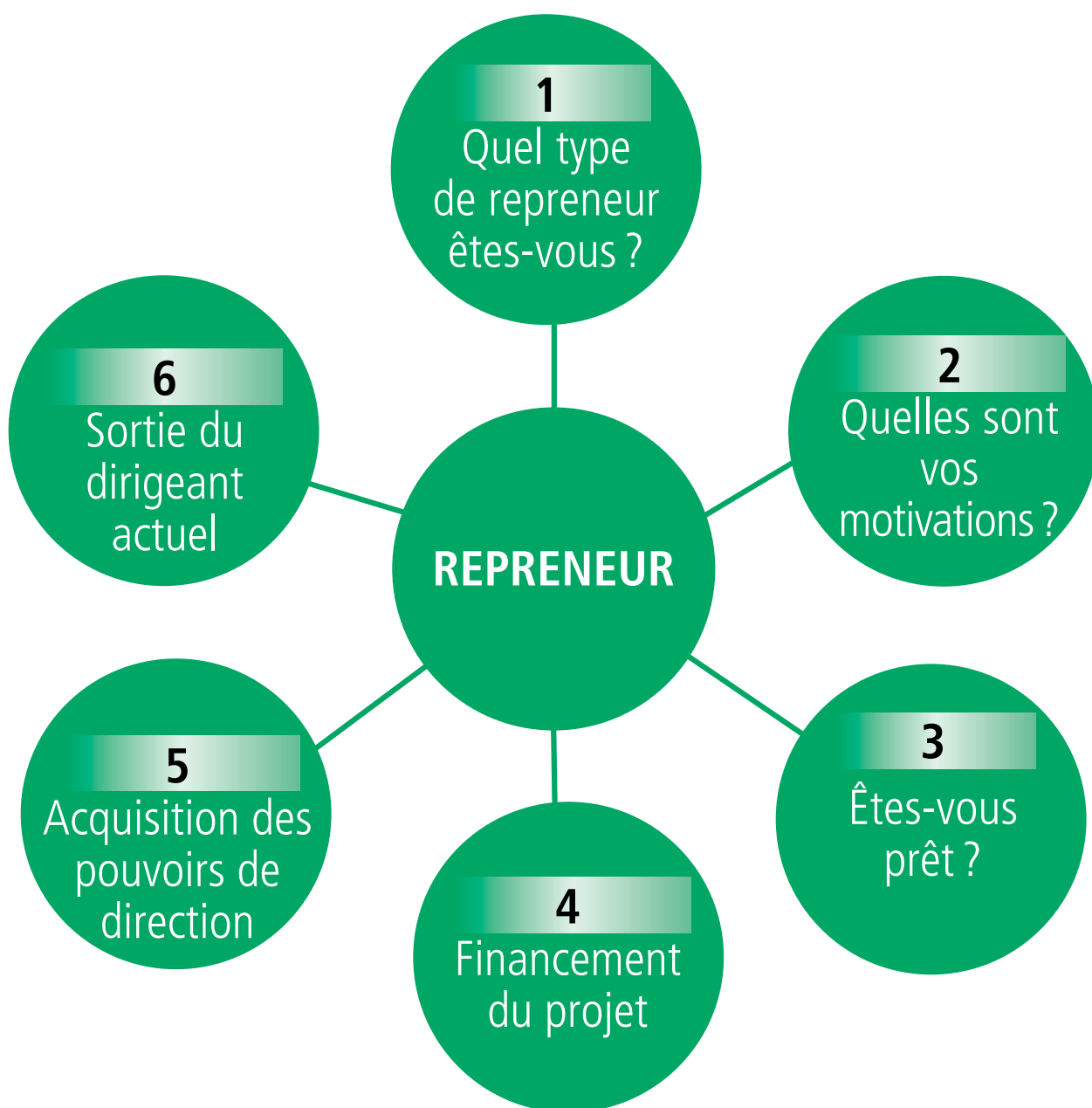
Il s'agit de mettre en place un plan d'action pour la continuité de l'entreprise avec comme lignes directrices :

- énumérer clairement les besoins de l'entreprise ;
- établir les priorités à mettre de l'avant dans l'entreprise et agir en priorisant les besoins de celle-ci ;
- bien connaître le marché ;
- s'entourer d'une bonne équipe et retenir les bons éléments ;
- assurer la croissance des employés, leur engagement dans les décisions et les orientations ;
- maintenir un contrôle juste et approprié des coûts ;
- s'entourer d'une équipe de conseillers compétents et de confiance.

Afin de mieux appliquer la démarche aux réalités de chacun des repreneurs, nous présentons ci-dessous une version adaptée de notre démarche d'accompagnement.

### DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DES JARDINS ADAPTÉE POUR UN REPRENEUR

La préparation est la clé du succès.





QUEL TYPE DE REPRENEUR  
ÊTES-VOUS ?

Desjardins & Cie

# 1 QUEL TYPE DE REPRENEUR ÊTES-VOUS ?

## Les objectifs :

Afin de réaliser ce bilan, nous vous invitons à remplir le questionnaire ci-dessous. Connaître quel type de repreneur vous êtes nous permettra de vous guider efficacement dans votre processus d'acquisition.

## Les outils :

Cochez les énoncés qui vous représentent le mieux :

### 1. Repreneur de type familial

- Je viens de commencer à travailler dans l'entreprise familiale et je suis en train d'apprendre les rouages de l'entreprise. Je veux plus tard prendre la relève.
- Je travaille dans l'entreprise familiale depuis plusieurs années, j'en connais bien les rouages et je veux plus tard prendre la relève.

### 2. Repreneur de type cadre œuvrant dans l'entreprise

- Je travaille dans l'entreprise depuis plusieurs années. Personne dans l'entourage immédiat du propriétaire ne semble intéressé à prendre la relève. Moi, j'y songe et je suis le seul à envisager cette possibilité.
- Je travaille dans l'entreprise depuis plusieurs années. Personne dans l'entourage immédiat du propriétaire ne semble intéressé à prendre la relève. Moi, j'y songe et j'en ai discuté avec les autres cadres, qui eux aussi sont intéressés à prendre la relève.

### 3. Repreneur de type cadre et membre de la famille travaillant dans l'entreprise

- Moi et un membre (des membres) de la famille travaillant dans l'entreprise depuis un certain temps voulons l'acquérir.
- Nous (les cadres) et un membre de la famille travaillant dans l'entreprise depuis un certain temps voulons l'acquérir.
- Nous et des membres de la famille travaillant dans l'entreprise depuis un certain temps voulons l'acquérir.

### 4. Repreneur du type « qui a la fibre entrepreneuriale » et qui veut acquérir une PME

- Je veux acquérir une entreprise et la diriger. Je veux être en affaires, à mon compte.
- Nous voulons acquérir une entreprise et la diriger. Nous voulons être en affaires, à notre compte.





## QUELLES SONT VOS MOTIVATIONS ?

Desjardins & Cie

## 2 QUELLES SONT VOS MOTIVATIONS ?

Dans un projet de transfert d'entreprise, la première étape est d'évaluer la volonté et les motivations de la relève.

### Les objectifs :

Le rôle de la motivation est de nous donner l'élan nécessaire pour réaliser le projet, nous aider à conserver notre passion dans les moments difficiles, alimenter notre créativité et soutenir notre désir d'apprendre et de croître.

### Les outils :

Afin de connaître vos motivations et vous guider efficacement dans votre processus d'acquisition, nous vous invitons à encercler les énoncés qui représentent le mieux vos motivations à vouloir acquérir une entreprise :

1. Je veux poursuivre l'œuvre de mon père, de ma mère, de mes parents, de mes associés.
2. Je veux être mon propre patron.
3. Je veux me réaliser pleinement.
4. Je ne veux pas décevoir la famille.
5. Je veux être reconnu par mon entourage.
6. J'ai toujours désiré être propriétaire d'une entreprise.
7. J'aime être celui qui dirige et qui dicte quoi faire.
8. Je veux créer ma propre équipe de travail, car je suis une personne qui croit à la force d'une équipe de direction.
9. Je suis sans emploi, et c'est une bonne façon de me créer un emploi.
10. J'ai le goût du risque.
11. J'ai le goût de faire de l'argent et je sais que je vais travailler fort.
12. J'aime relever des défis.
13. Je vois l'acquisition d'une entreprise comme un bel héritage à laisser à mes enfants.
14. Je veux développer et faire croître l'entreprise dans laquelle je travaille.
15. Je veux contribuer à l'essor économique de ma région.
16. Je suis dynamique, déterminé et j'ai de l'énergie à revendre. Aussi bien bâtir quelque chose pour moi.
17. J'ai de l'argent à investir et je veux l'investir dans une PME.
18. J'ai le goût de faire de l'argent sans travailler trop fort.
19. Je suis prêt à faire des sacrifices pour réussir en affaires et être à mon compte.
20. Je veux innover, créer et bâtir quelque chose de nouveau.
21. Autres motivations : \_\_\_\_\_

## Interprétation des résultats :

### **A. Vous êtes fortement motivé à devenir un entrepreneur.**

Si vous avez encerclé entre 16 et 20 points, vous avez de grandes chances que vos motivations internes (n<sup>os</sup> 1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 et 19) et vos motivations externes (n<sup>os</sup> 4, 5, 9, 17, 18 et 20) vous assurent l'énergie nécessaire pour réaliser vos rêves d'entrepreneur.

Votre défi sera de maintenir cette motivation tout au long de votre vie d'entrepreneur si, bien entendu, vous orientez votre carrière dans cette voie. Être propriétaire d'entreprise est un travail passionnant mais aussi exigeant et parfois contraignant. Il faut avoir le goût du risque, une bonne santé et porter la vision et la croissance de l'entreprise que l'on dirige. Il faut bien s'entourer et avoir un appui inconditionnel de ses proches.

Si votre motivation est de faire beaucoup d'argent, rapidement et sans trop d'effort, nous vous invitons à reconsidérer la valeur de votre motivation. Cette croyance populaire que les entrepreneurs font beaucoup d'argent sans effort dépeint une réalité parfois fort différente, car très souvent les entrepreneurs sont appelés à déployer de grands efforts et à faire d'importants sacrifices pour atteindre leur but.

### **B. Vous êtes moyennement motivé à devenir entrepreneur.**

Si vous avez encerclé entre 12 et 16 points, il vous faudra augmenter votre niveau de motivation. Une forte motivation est essentielle à la réussite de votre projet et pour faire face aux obstacles qui se dresseront sur votre route.

Afin de déterminer si vous avez une motivation profonde à devenir entrepreneur, vous devriez avoir encerclé les points suivants : n<sup>os</sup> 2, 3, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16 et 19. Ces éléments, touchant des éléments plus intrinsèques à un individu, représentent des gages de succès afin de réaliser votre projet de devenir un entrepreneur.

En général, une personne moyennement motivée par le fait d'être en affaires, lorsqu'elle fera face à des périodes difficiles ou sera confrontée à de grands obstacles, aura tendance à voir son énergie diminuer et à perdre de sa motivation. Une entreprise ayant un capitaine dans cette situation risque d'avoir de la difficulté à se rendre à destination.

Vous avez la responsabilité de garder un œil ouvert sur vous et votre degré de motivation. Pour vous aider à renforcer votre motivation, vous pouvez requérir les services d'un *coach*, dont les interventions seront axées sur la connaissance de soi, ou d'un mentor, qui saisit bien ce qu'est une motivation profonde et qui sait comment aider quelqu'un à la renforcer.

### **C. Votre motivation à devenir un entrepreneur est faible.**

Si vous avez encerclé moins de 12 points, votre motivation à devenir entrepreneur est faible. Nous vous suggérons de poursuivre votre réflexion sans toutefois abandonner l'idée de devenir entrepreneur. Demeurez ouvert aux occasions, mais assurez-vous de connaître, de saisir et de ressentir ce qui vous motive vraiment dans votre vie. Souvenez-vous que, quoi que vous choisissiez d'accomplir, vous en sortirez toujours gagnant.



ÊTES-VOUS PRÊT ?

### 3 ÊTES-VOUS PRÊT ?

Une fois que vous avez trouvé quel type de repreneur vous êtes et quelles sont les motivations qui vous poussent à devenir un entrepreneur, il est important, à ce stade-ci de la démarche, d'évaluer votre niveau de préparation à l'acquisition d'une entreprise. Votre niveau de préparation sera influencé par votre profil de repreneur.

Nous vous suggérons dans un premier temps de faire le bilan de votre réflexion et de votre état d'avancement dans le projet de transfert.

Afin de réaliser ce bilan, nous vous invitons à remplir le questionnaire *Mon bilan d'actifs* (section 3.1).

#### **Les quatre facteurs qui déterminent votre niveau de préparation :**

- Les **connaissances** sur les intentions du propriétaire cédant, sa vision, ses besoins et ses attentes, les connaissances de l'entreprise et de ses fonctions ainsi que la vision que vous en avez.
- Les **compétences** sur les plans techniques, habiletés de gestion, leadership, direction d'entreprise et gouvernance.
- La **répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs.**
- Le **montage financier du projet.**

Nous vous présentons ci-dessous les éléments qui vous serviront de guide et d'aide à la réflexion.

#### CONNAISSANCES

##### **Les objectifs de cette étape sont de :**

- connaître les intentions, les attentes, les besoins et la vision des propriétaires cédants à l'endroit du transfert de propriété, du transfert des pouvoirs et des savoirs ainsi que leur vision de la croissance de l'entreprise ;
- connaître les points de vue et le positionnement des autres membres de la famille, le cas échéant ;
- clarifier vos intentions, vos attentes, vos besoins et votre vision de la croissance de l'entreprise ;
- déceler et nommer les connaissances que vous avez de l'entreprise ;
- déterminer les connaissances que vous avez besoin d'acquérir sur l'entreprise.

#### **Questions fondamentales que vous devez vous poser et qui auront une grande influence sur la suite du processus :**

- Quels sont les intentions du ou des propriétaires, leurs besoins et leurs attentes ?
- Pourquoi veulent-ils transférer leur entreprise ?
- À qui veulent-ils la transférer ?
- Comment veulent-ils le faire ?
- Quand veulent-ils le faire ?
- Quel rôle veulent-ils jouer dans l'entreprise après son transfert ?
- Comment voient-ils la croissance à venir de l'entreprise ?
- Quels sont leurs projets de retraite ?

À cette étape, nous vous invitons à remplir l'outil *Acquisition des connaissances requises* (section 3.2) pour assurer la direction de l'entreprise.

Pour acquérir rapidement une connaissance approfondie de l'entreprise, il est important d'en consulter le plan stratégique, qui représente la carte nécessaire pour assurer la continuité de sa croissance. C'est un outil de travail essentiel pour les propriétaires cédants, les repreneurs, les conseillers et les financiers.

**Un plan de développement stratégique simplifié regroupera habituellement les éléments suivants et devrait s'appuyer sur un horizon de trois ans :**

- la vision de l'entreprise (quel est son avenir ?);
- la mission de l'entreprise (définir sa raison d'être socio-économique);
- les valeurs de l'entreprise (déterminer les comportements à privilégier pour atteindre la vision);
- une description des rôles et des responsabilités des employés clés;
- une analyse des produits, des services, des clients, des fournisseurs, etc.;
- une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise;
- une analyse de son marché, des tendances, des menaces et des opportunités d'affaires;
- une réflexion sur ses besoins présents et à venir (main-d'œuvre, finances, équipements, etc.).

Enfin, le plan doit comprendre un échéancier sur les pistes d'actions proposées en lien avec les éléments du plan.

Nous avons préparé un canevas de ce que devrait comprendre le plan stratégique d'une entreprise. La réalisation d'un plan stratégique par les propriétaires et les repreneurs serait une excellente base afin d'assurer un transfert des connaissances réussi.

À cette étape, nous vous invitons à remplir l'outil *Plan stratégique de développement de l'entreprise* (section 3.3).

En fonction de l'évolution de votre projet, vous aurez éventuellement à le remplir ou à le peaufiner s'il existe déjà.

## COMPÉTENCES

### Les objectifs de cette étape sont de :

- repérer les compétences nécessaires afin de diriger l'entreprise ;
- déterminer quelles sont les compétences que vous devez acquérir ;
- faire un plan d'action pour acquérir ces compétences.

Comme il sera essentiel de poursuivre l'acquisition d'habiletés et compétences techniques, administratives, managériales et personnelles pour assumer vos fonctions et répondre aux exigences de chef d'entreprise, il est primordial que vous réalisiez un bilan de vos compétences.

Il pourrait également être profitable, si vous en avez la possibilité, de passer certains tests psychométriques qui vous aideront à évaluer et à déterminer votre type de leadership, votre niveau entrepreneurial, vos compétences relationnelles et votre profil psychologique. Ces tests doivent être conçus et administrés par des professionnels reconnus.

### On peut acquérir les connaissances et les compétences requises :

- avec l'aide du parent propriétaire, qui devient instructeur pour la relève ;
- en désignant un mentor à l'interne qui va accompagner la relève ;
- en suivant des formations techniques particulières au secteur d'activité ;
- en ayant recours à un accompagnement par un conseiller en management spécialisé dans le transfert d'entreprise ;
- par l'entremise de conférences, de colloques, de congrès et de matériel spécialisé ;
- avec le soutien d'Emploi-Québec, qui favorise la formation de la main-d'œuvre et qui peut couvrir certaines parties des frais de formation.

Afin d'en savoir davantage sur les habiletés et les compétences recherchées, nous vous invitons à consulter et à remplir l'outil *Habiletés et compétences recherchées chez la relève* (section 3.4).

### Cet outil vous aidera à :

- déterminer les compétences que vous devez acquérir pour diriger éventuellement l'entreprise ;
- dresser une liste des compétences à acquérir ;
- faire un plan d'action pour acquérir ces compétences ;
- obtenir un soutien adéquat dans cette phase du transfert d'entreprise.

## RÉPARTITION DES RÔLES, DES RESPONSABILITÉS ET DES POUVOIRS

### Les objectifs de cette étape sont de :

- déterminer (si possible) la date du retrait du dirigeant actuel ;
- clarifier vos rôles et vos responsabilités dans l'entreprise (présents et à venir) ;
- déceler qui fait quoi dans l'entreprise et quels sont les niveaux de responsabilités de chacun ;
- établir quel type de pouvoir vous voulez privilégier dans la direction de l'entreprise.

À cette étape, vous devrez donc déterminer le rôle que vous allez occuper dans l'entreprise une fois la transaction conclue. Si vous ne travaillez pas déjà dans l'entreprise, vous devez, à l'aide des dirigeants actuels, prévoir un plan d'intégration dans l'entreprise. À cette étape, vous devez savoir qui fait quoi et quels sont les niveaux de responsabilités de chacun.

### Les actions à poser pour créer le plan de transfert des pouvoirs et des savoirs comprennent :

- dresser l'inventaire des pouvoirs à transmettre ;
- dresser l'inventaire des connaissances stratégiques ;
- revoir la structure organisationnelle ;
- répartir les rôles et les responsabilités dans la nouvelle structure ;
- déterminer les stratégies et les activités de transfert des savoirs et des pouvoirs ;
- établir un échéancier de transfert ;
- prévoir des moments d'évaluation du chemin parcouru.

### Vous devrez également être en mesure de répondre aux questions suivantes :

- Quelle est la répartition actuelle ?
- Quelles en sont les forces et les faiblesses ?
- Comment l'entrevoyez-vous ?

À cette étape, nous vous invitons à remplir l'outil *Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs* (section 3.5).

### Ce canevas vous aidera à :

- déterminer votre rôle dans l'entreprise une fois la transaction conclue ;
- savoir qui fait quoi et quels sont les niveaux de responsabilités de chacun.

## MONTAGE FINANCIER

### Les objectifs de cette étape sont de :

- clarifier les enjeux financiers de la transaction ;
- clarifier le partage des risques, le cas échéant ;
- clarifier la situation financière de l'entreprise ;
- déterminer le type de montage financier envisageable pour conclure la transaction.

Avez-vous pensé à un plan de financement pour votre projet ? Les questions ci-dessous vous aideront à entamer votre préparation pour maîtriser cet aspect névralgique :

- Combien vaut l'entreprise ?
- Combien suis-je prêt à payer ?
- Quels sont mes moyens financiers ?
- Vais-je acheter seul l'entreprise ?
- Si nous sommes plusieurs partenaires à acheter l'entreprise, quelle sera la contribution financière de chacun ?
- Le propriétaire actuel est-il prêt à financer une partie du projet ? De quelle façon ?
- S'il y a un partage des actions, comment se fera-t-il ?
- Quels types de financement s'offrent à moi ?
- Quel serait un montage financier juste et approprié ?

Vos collaborateurs (comptable, fiscaliste) de même que votre directeur de comptes ou votre planificateur financier vous aideront à sonder les enjeux financiers de la transaction et à créer un montage financier répondant à vos besoins et à vos attentes.

### **Conclusion**

Vous avez maintenant terminé cette étape. Afin d'en résumer les principaux aspects, nous vous invitons à remplir l'outil *Votre carte d'identité de repreneur* (section 3.6).

## 3.1 Outil Mon bilan d'actifs

L'outil **Mon bilan d'actifs** est une série d'énoncés couvrant l'ensemble des activités liées à une démarche de transfert d'entreprise, qui vous donne l'occasion de faire le point sur votre projet.

### Les buts de cet outil sont de vous :

- sensibiliser aux différents aspects à considérer lors d'un transfert d'entreprise ;
- aider à formuler vos principales préoccupations par rapport au transfert ;
- aider à évaluer votre niveau de préparation en vue de l'acquisition ;
- permettre de dresser la liste des étapes à suivre, des décisions à prendre et des actions à poser tout au long du processus ;
- inciter à passer à l'action pour bien préparer cette étape importante.

### Instructions :

1. Lisez chacun des énoncés ci-dessous et répondez-y en prenant le temps de réfléchir à votre situation actuelle. Notez vos préoccupations.
2. Additionnez le nombre de réponses Oui et le nombre de Non. Inscrivez les résultats dans la section Résumé de mon bilan. Calculez l'écart entre ces deux résultats. Cet écart est simplement un indicateur pour vous aider à prendre conscience de votre situation actuelle à l'endroit de votre projet de transfert.
3. À partir du nombre d'actifs, évaluez votre niveau de préparation (faible, moyen, fort) dans la section Mon niveau de préparation et de compréhension du processus de transfert.
4. Sur la base des réflexions que l'exercice vous aura inspirées, remplissez la section Quelles sont mes trois principales préoccupations ?
5. Finalement, utilisez le tableau Plan d'action pour faire diminuer ou éliminer vos préoccupations et agissez en fonction de réaliser ce plan d'action en respectant vos échéances.

Vous pourrez partager les résultats de cet exercice avec les cédants.

## Mon bilan d'actifs

ÉLÉMENTS ET ACTIVITÉS DANS UN TRANSFERT D'ENTREPRISE	OUI	NON
1. J'ai rédigé un plan d'acquisition (de transfert).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je sais qu'il est important de bien planifier tout le processus de transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je connais toutes les composantes d'un plan de transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je participe aux discussions concernant le plan de transfert de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'ai une solide formation qui me prépare à gérer une entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai la responsabilité de plusieurs tâches opérationnelles ou de gestion dans l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Je participe aux discussions lorsque des décisions importantes sont prises pour l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Je discute ouvertement de mon projet avec les membres de ma famille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. J'ai amorcé des démarches avec un centre local de développement (CLD) ou un professionnel des relations humaines.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. J'ai une idée claire des améliorations à faire pour mieux positionner l'entreprise à la suite du transfert (investissements, productivité, efficacité, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. J'ai pris connaissance du plan de développement stratégique de l'entreprise, et je le comprends bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. J'ai déjà une idée claire du scénario de transfert (transfert en bloc, transfert progressif, vente progressive des actifs, autres).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Je connais la valeur marchande de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. J'ai une bonne idée du prix de vente de l'entreprise en cas de transfert familial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. J'ai une bonne idée du niveau d'endettement que l'entreprise peut supporter sans mettre en péril sa continuité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. La structure financière actuelle de l'entreprise est optimale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. J'ai bien étudié toutes les options de financement liées au transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Je suis conscient qu'il se peut que mes parents ou les propriétaires doivent financer une partie de la transaction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Je connais les différents programmes gouvernementaux d'aide à la relève.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. La planification fiscale de l'entreprise est optimale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. J'ai bien évalué les besoins en assurances afin de protéger la continuité de l'entreprise en cas d'imprévu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Je connais le rôle que je veux jouer dans l'entreprise d'ici le retrait de mes parents ou propriétaires actuels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Je peux m'appuyer sur un groupe de professionnels compétents en transfert d'entreprises, qui travaillent en équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Je sais que Desjardins peut m'aider et me guider pour l'ensemble du processus du transfert de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# Mon bilan d'actifs

## Résumé de mon bilan

Mes actifs = \_\_\_\_\_

Mes passifs = \_\_\_\_\_

L'écart entre mes actifs  
et mes passifs = \_\_\_\_\_

## Mon niveau de préparation et de compréhension du processus de transfert

Cochez ce qui correspond à votre bilan d'actifs

Faible 0-8     Moyen 9-16     Fort 17-24

## Quelles sont mes trois principales préoccupations ?

Voici un exemple :

1. Quelle est la capacité de remboursement de l'entreprise après la dernière étape de transfert des actifs ?
2. Comment je prendrai ma place dans l'entreprise tout en conservant l'harmonie familiale ?

## PLAN D'ACTION POUR FAIRE DIMINUER OU ÉLIMINER MES PRÉOCCUPATIONS

PRÉOCCUPATIONS	ACTION À FAIRE	ÉCHÉANCES	PERSONNES CONCERNÉES	DATES DE SUIVI
1) Compléter ma formation collégiale	Inscription dès l'automne prochain	En mai		
2) Maîtriser les rudiments de la planification stratégique				

## 3.2 Outil Acquisition des connaissances requises

L'outil **Acquisition des connaissances requises** facilitera le dialogue, la réflexion et la discussion ouverte avec les intervenants concernés par le processus de transfert.

### Les buts de cet outil sont de :

- apprendre à connaître les intentions, les attentes, les besoins et la vision des propriétaires cédants à l'endroit du transfert de propriété, du transfert des pouvoirs et des savoirs ainsi que leur vision de la croissance de l'entreprise ;
- connaître les points de vue et le positionnement des autres intervenants le cas échéant ;
- clarifier vos intentions, vos attentes, vos besoins et votre vision de la croissance de l'entreprise ;
- dresser la liste des connaissances que vous avez de l'entreprise.

### Instructions :

1. Pour lancer votre réflexion, inscrivez les informations vous concernant dans les sections appropriées.
2. Portez une attention particulière à chacun des éléments.
3. Discutez de vos réflexions avec les personnes concernées.
4. Faites-vous un plan d'acquisition des connaissances qui vous permettront d'assurer la direction de l'entreprise avec compétence et en sécurité.
5. Vous pouvez discuter de vos préoccupations sur le transfert des connaissances avec votre conseiller chez Desjardins, qui vous guidera, le cas échéant, vers des ressources professionnelles spécialisées.

# Acquisition des connaissances requises

## A. LA POSITION DES PROPRIÉTAIRES

Comme repreneur, vous devez aborder les sujets suivants avec les propriétaires cédants afin de connaître et de clarifier leur vision, leurs attentes, leurs besoins et leur rôle pressenti dans le projet.

### **Éléments d'aide à la réflexion**

Pourquoi veulent-ils transférer leur entreprise ?

---

---

---

À qui veulent-ils la transférer ?

---

---

---

Comment veulent-ils la transférer ?

---

---

---

Quand veulent-ils la transférer ?

---

---

---

Quel rôle veulent-ils jouer dans l'entreprise après le transfert de celle-ci ?

---

---

---

Comment voient-ils la croissance future de l'entreprise ?

---

---

---

## Acquisition des connaissances requises

Quels sont leurs projets de retraite ?

---

---

---

### B. LA POSITION DES AUTRES INTERVENANTS (MEMBRES DE LA FAMILLE, GESTIONNAIRES)

Comme repreneur, vous devez discuter avec les autres membres de la famille concernés par l'entreprise ou avec les autres gestionnaires présents afin de connaître leur position, leurs sentiments et leurs questions à l'endroit du transfert de l'entreprise.

NOM, ÂGE ET FONCTION DE L'INTERVENANT	POSITION, SENTIMENTS ET QUESTIONS

# Acquisition des connaissances requises

## C. VOTRE POSITION DANS LE PROJET D'ACQUISITION

Tableau d'aide à la réflexion

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION	DÉCRIVEZ SOMMAIREMENT VOTRE POSITION
Mes objectifs personnels	
Mes buts pour l'entreprise	
Mon cheminement dans l'entreprise	
Mes valeurs	
Mes besoins d'apprentissage	
Mes besoins personnels	
Le rôle que je veux jouer dans l'entreprise	
Mes attentes à l'égard des membres de la direction	
Mes appréhensions, mes doutes, mes peurs	
Autres sujets	

## Acquisition des connaissances requises

Exemple d'un tableau d'aide à la réflexion

Contexte : une entreprise de distribution de produits

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION	DÉCRIEZ SOMMAIREMENT VOTRE POSITION
Mes objectifs personnels	Prendre la direction de l'entreprise d'ici deux ans. Apprendre les rouages de l'administration et des ventes dans l'entreprise. Avoir un enfant dans trois ans.
Mes buts pour l'entreprise	Acquérir les droits de distribution au Canada du produit xyz fabriqué par une entreprise dont la réputation est excellente et dont les produits sont complémentaires à notre offre à nos clients actuels présents dans notre marché.
Mon cheminement dans l'entreprise	En ce moment, j'occupe la fonction d'acheteur dans l'entreprise. J'aimerais m'initier aux ventes avec le directeur des ventes ou avec un vendeur sur la route et me faire remplacer aux achats.
Mes valeurs	L'harmonie dans la famille. Le travail en équipe. L'éthique professionnelle. Le respect des autres.
Mes besoins d'apprentissage	Compléter ma formation sur la connaissance des produits que l'on distribue. Mieux comprendre les fluctuations de notre marché et en apprendre les notions administratives.
Mes besoins personnels	Sécuriser ma famille. Avoir la reconnaissance de mon père. M'occuper de ma santé. Voir mon enfant grandir.
Le rôle que je veux jouer dans l'entreprise	Devenir président-directeur général, et ce, d'ici de cinq ans, soit lorsque je connaîtrai bien l'ensemble des fonctions de l'entreprise.
Mes attentes à l'égard des membres de la direction	Qu'ils me donnent l'heure juste et qu'ils soient transparents avec moi. Qu'ils partagent avec moi leur vision de la croissance de l'entreprise. Qu'ils croient en mon potentiel et me soutiennent dans mon apprentissage. Qu'ils mobilisent les employés.
Mes appréhensions, mes doutes, mes peurs	Que mon père n'ait pas confiance en moi. Que je n'arrive pas à faire croître l'entreprise et que mon père soit déçu. Que notre économie retourne en récession.
Autres sujets	La gestion de mon temps au travail entraîne des conflits avec ma conjointe. Je ne veux pas mettre en péril notre relation.

## 3.3 Outil Plan stratégique de développement de l'entreprise

L'outil **Plan stratégique de développement de l'entreprise** vous aidera à assurer la continuité de la croissance de votre entreprise. Il est un outil de travail essentiel pour les propriétaires cédants, les repreneurs, les conseillers et les financiers.

### Les buts de cet outil sont de :

- clarifier les besoins de l'entreprise à l'intérieur d'une vision globale ;
- définir vos visions sur l'avenir de l'entreprise ;
- revoir la raison d'être de l'entreprise ;
- revoir le partage des tâches, des rôles et des responsabilités dans l'entreprise ;
- mobiliser vos employés vers une vision commune ;
- fixer les priorités de développement de l'entreprise ;
- dialoguer avec la relève sur l'avenir de l'entreprise ;
- réduire les écarts entre votre vision du développement de l'entreprise et la vision de la relève ;
- structurer le développement de l'entreprise.

### Instructions :

1. Réalisez seul le plan de développement stratégique.
2. Demandez aux propriétaires actuels de réaliser l'exercice de leur côté.
3. Déterminez, chacun de votre côté, les ressources financières liées au plan de développement.
4. Mettez ensuite en commun vos plans respectifs.
5. Dressez une liste des priorités à la lumière de vos discussions.
6. Mettez en place un échéancier pour assurer vos suivis.
7. Réévaluez ce plan aussi régulièrement que possible.

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT

### **Vision de l'entreprise**

À quoi va ressembler l'entreprise dans cinq ans ?

Chiffre d'affaires : \_\_\_\_\_

Localisation : \_\_\_\_\_

Nombre d'employés : \_\_\_\_\_

Positionnement d'affaires : \_\_\_\_\_

Autres éléments de la vision : \_\_\_\_\_

### **Mission de l'entreprise**

Pourquoi existe-t-elle en tant qu'organisation ?

Quelles sont sa raison d'être et sa contribution à la société ?

La mission de l'entreprise est : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

### **Valeurs**

Quels sont les comportements et les attitudes qui sont valorisés au sein de l'entreprise ?

Les valeurs sont : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Produits ou services

Quels sont ceux qui sont offerts aux clients ?

Produits : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Services : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Produits ou services

Quels sont ceux qui sont offerts aux partenaires d'affaires ?

Produits : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Services : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Organisation du travail

Quelle est la répartition des tâches (qui fait quoi) ?

NOM	FONCTION	RÔLES ET RESPONSABILITÉS

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Marché cible

Quel est le profil de la clientèle cible ?

Description du profil : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Clientèle

Qui sont les principaux clients de l'entreprise ?

PRINCIPAUX CLIENTS	BESOINS EN SERVICES OU PRODUITS
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Répartition géographique

Locale : \_\_\_\_\_

Régionale : \_\_\_\_\_

Provinciale : \_\_\_\_\_

Nationale : \_\_\_\_\_

É.-U. : \_\_\_\_\_

Internationale : \_\_\_\_\_

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## Forces

Qu'est-ce qui distingue l'entreprise (à l'interne et à l'externe) et fait en sorte qu'elle maintient sa position ?

Forces distinctives à l'interne et à l'externe : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

## Faiblesses

Quelles sont les lacunes de l'entreprise (à l'interne et à l'externe) ?

Faiblesses à l'interne et à l'externe : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

## Opportunités d'affaires

Quelles sont les opportunités existantes ou pressenties dans l'environnement de l'entreprise (marché, concurrence, etc.) ?

Opportunités décelées : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## **Menaces**

Quelles sont les menaces existantes ou pressenties dans l'environnement de l'entreprise (main-d'œuvre, compétiteur, fluctuation de la devise, etc.) ?

Menaces décelées : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Tendances**

Quelles tendances semblent se dessiner et nécessiteront un suivi ou une adaptation ?

Quelles tendances pourraient être dictées par l'entreprise elle-même ?

Tendances annonciatrices : \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Plan stratégique de développement de l'entreprise

## PRIORITÉS DÉCOULANT DU PLAN STRATÉGIQUE

En tenant compte des constats précédents, quelles sont les priorités qui assureront le développement de l'entreprise :

Priorités :

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Échéancier pour réaliser ces priorités et personne responsable du suivi

PRIORITÉ	ÉCHÉANCE	RESPONSABLE
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## 3.4 Outil Habiletés et compétences recherchées

L'outil **Habiletés et compétences recherchées** est un guide de réflexion afin de mieux vous outiller à reconnaître les qualités que vous possédez ou celles que vous devrez acquérir.

### Les buts de cet outil sont de :

- reconnaître les qualités et les compétences que vous possédez ;
- énumérer vos besoins de formation ;
- clarifier votre vision que vous avez du leadership ;
- identifier les qualités de leadership que vous possédez.

### Instructions :

1. À l'étape 1, cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **reconnaissez** posséder ;
2. À l'étape 2, cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **souhaiteriez** développer ;
3. À l'étape 3, en utilisant les informations inscrites dans les tableaux précédents, inscrivez les compétences que vous aurez à **acquérir** pour assumer la direction de l'entreprise.

# Habilités et compétences recherchées

## ÉTAPE 1 : QUALITÉS RECONNUES

Cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **reconnaissez** posséder.

<b>QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES</b>	<b>HABILITÉS DE GESTION</b>
<input type="checkbox"/> Expérience <input type="checkbox"/> Scolarité <input type="checkbox"/> Confiance en soi <input type="checkbox"/> Maturité <input type="checkbox"/> Intégrité <input type="checkbox"/> Combativité <input type="checkbox"/> Loyauté <input type="checkbox"/> Honnêteté	<input type="checkbox"/> Capacités décisionnelles <input type="checkbox"/> Gestion des risques <input type="checkbox"/> Gestion du stress <input type="checkbox"/> Habiletés à déléguer <input type="checkbox"/> Rassembleur <input type="checkbox"/> Planification et organisation <input type="checkbox"/> Soutien-conseil <input type="checkbox"/> Équité
<b>CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE</b>	<b>LEADERSHIP AUPRÈS DES EMPLOYÉS</b>
<input type="checkbox"/> Expérience au sein de l'entreprise <input type="checkbox"/> Engagement envers l'entreprise <input type="checkbox"/> Vision de l'avenir de l'entreprise	<input type="checkbox"/> Les employés ont de la considération pour la relève. <input type="checkbox"/> Les employés ont de l'écoute face à la relève. <input type="checkbox"/> Les employés respectent la relève.
<b>SENS DU COLLECTIF</b>	<b>LEADERSHIP AUPRÈS DES MEMBRES DE SA FAMILLE</b>
<input type="checkbox"/> Je suis préoccupé par le bien-être des employés et des membres de la collectivité. <input type="checkbox"/> J'aimerais contribuer au développement économique régional.	<input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de la considération pour la relève. <input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de l'écoute face à la relève. <input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont du respect face à la relève.

## Habilités et compétences recherchées

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILITÉS ADMINISTRATIVES
<p>Ex. : faire des devis, des plans, utiliser différents logiciels, connaissances techniques d'un produit, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>	<p>Ex. : lecture d'états financiers, fixation des coûts, évaluation des pertes, contrôle des dépenses, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>
HABILITÉS TRANSVERSALES	INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
<p>Ex. : animation de groupe de travail, fort en résolution de problèmes, capacité à résoudre des conflits, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>	<p>Ex. : gestion de ses émotions, respect envers ses collaborateurs, gestion du stress, maîtrise personnelle, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>

## Habilités et compétences recherchées

### ÉTAPE 2 : QUALITÉS SOUHAITÉES

Cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **souhaiteriez** développer.

<p><b>QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Expérience</li> <li><input type="checkbox"/> Scolarité</li> <li><input type="checkbox"/> Confiance en soi</li> <li><input type="checkbox"/> Maturité</li> <li><input type="checkbox"/> Intégrité</li> <li><input type="checkbox"/> Combativité</li> <li><input type="checkbox"/> Loyauté</li> <li><input type="checkbox"/> Honnêteté</li> </ul>	<p><b>HABILITÉS DE GESTION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Capacités décisionnelles</li> <li><input type="checkbox"/> Gestion des risques</li> <li><input type="checkbox"/> Gestion du stress</li> <li><input type="checkbox"/> Habiletés à déléguer</li> <li><input type="checkbox"/> Rassembleur</li> <li><input type="checkbox"/> Planification et organisation</li> <li><input type="checkbox"/> Soutien-conseil</li> <li><input type="checkbox"/> Équité</li> </ul>
<p><b>CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Expérience au sein de l'entreprise</li> <li><input type="checkbox"/> Engagement envers l'entreprise</li> <li><input type="checkbox"/> Vision de l'avenir de l'entreprise</li> </ul>	<p><b>LEADERSHIP AUPRÈS DES EMPLOYÉS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les employés ont de la considération pour la relève.</li> <li><input type="checkbox"/> Les employés ont de l'écoute face à la relève.</li> <li><input type="checkbox"/> Les employés respectent la relève.</li> </ul>
<p><b>SENS DU COLLECTIF</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Je suis préoccupé par le bien-être des employés et des membres de la collectivité.</li> <li><input type="checkbox"/> J'aimerais contribuer au développement économique régional.</li> </ul>	<p><b>LEADERSHIP AUPRÈS DES MEMBRES DE SA FAMILLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de la considération pour la relève.</li> <li><input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont de l'écoute face à la relève.</li> <li><input type="checkbox"/> Les membres de la famille ont du respect face à la relève.</li> </ul>

## Habilités et compétences recherchées

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILITÉS ADMINISTRATIVES
<p>Ex. : faire des devis, des plans, utiliser différents logiciels, connaissances techniques d'un produit, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>	<p>Ex. : lecture d'états financiers, fixation des coûts, évaluation des pertes, contrôle des dépenses, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>
HABILITÉS TRANSVERSALES	INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
<p>Ex. : animation de groupe de travail, fort en résolution de problèmes, capacité à résoudre des conflits, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>	<p>Ex. : gestion de ses émotions, respect envers ses collaborateurs, gestion du stress, maîtrise personnelle, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Élevées</li><li><input type="checkbox"/> Bonnes</li><li><input type="checkbox"/> Moyennes</li><li><input type="checkbox"/> Faibles</li></ul>

## Habilités et compétences recherchées

### ÉTAPE 3 : QUALITÉS À ACQUÉRIR

Inscrivez les compétences que vous aurez à **acquérir** pour assumer les responsabilités de la direction de l'entreprise.

LISTE DES COMPÉTENCES À ACQUÉRIR	CALENDRIER DE L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____
_____	Mois _____ Année _____

**Remarque :** Pour vous aider à faire un plan de développement de vos compétences, vous pouvez vous adresser à un conseiller spécialisé dans le domaine de la formation.

## 3.5 Outil Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

L'outil **Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs** vous permettra de déterminer le rôle que vous allez occuper dans l'entreprise une fois la transaction complétée. Il vous aidera également à déterminer ou à savoir qui fait quoi dans l'entreprise et quels sont leurs niveaux de responsabilités.

### Les buts de cet outil sont de :

- déterminer (si possible) la date de retrait du propriétaire cédant ;
- clarifier vos rôles et vos responsabilités dans l'entreprise (en ce moment et plus tard) ;
- déceler qui fait quoi dans l'entreprise et quels sont leurs niveaux de responsabilités ;
- déterminer quel type de pouvoir vous voulez privilégier dans la direction de l'entreprise.

### Instructions :

Pour lancer votre réflexion, inscrivez les informations requises dans les différentes sections et prenez connaissance des commentaires sur les incidences probables des réponses sur vous et sur l'entreprise.

# Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

## 1. QUI DIRIGE L'ENTREPRISE ?

(Cochez l'énoncé qui représente le mieux la direction de l'entreprise)

- Une seule personne
- Un couple
- Une équipe de direction

### **Commentaires :**

Si l'entreprise est dirigée par une seule personne, cela veut probablement dire que le pouvoir est centralisé. Il se peut que vous soyez en présence d'un « one man show ». Cette situation peut fragiliser l'entreprise, car sa croissance repose sur les épaules d'une seule et même personne. La qualité de communication entre cédant et repreneur est essentielle.

Si l'entreprise est dirigée par un couple, que ces deux personnes ont la même vision, que leurs rôles sont bien définis et que leurs forces se complètent, cette entreprise risque d'être dans une position intéressante, et le climat de travail y sera harmonieux. Vous aurez par contre à négocier votre positionnement auprès de ces deux personnes, et cela n'est pas toujours de tout repos. En revanche, si ces deux personnes sont à couteaux tirés, soyez prudent. Le conflit engendre souvent une démobilisation des employés et crée une mauvaise ambiance de travail. Redresser cela peut représenter une somme de travail imposante pour un repreneur, sans compter les difficultés à mettre en place un processus de communication efficace entre vous et les deux cédants.

Si l'entreprise est dirigée par une équipe de direction, vous êtes face à une situation où vous allez devoir vous ajouter à l'équipe, bien en connaître les membres et gagner la confiance de chacun d'entre eux. Une équipe de direction forte stabilise une entreprise dont la croissance ne dépend plus uniquement d'une seule personne.

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 2. Y A-T-IL DE LA PLACE POUR VOUS DANS CETTE ENTREPRISE ? (SI VOUS NE TRAVAILLEZ PAS DANS L'ENTREPRISE)

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre intuition)

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

#### **Commentaires :**

Si vous avez répondu « Non » ou « Je ne sais pas » à cette question, vous devez vérifier auprès des dirigeants de l'entreprise si votre perception est juste et s'ils désirent que vous veniez y travailler, principalement dans le cas d'une entreprise familiale. Si leur réponse est négative, il vous faudra envisager la possibilité d'acquérir une autre entreprise ou de remettre votre projet d'acquisition à plus tard.

### 3. QUEL POSTE OCCUPEZ-VOUS DANS L'ENTREPRISE PRÉSENTEMENT ? (LE CAS ÉCHÉANT)

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre situation)

- Propriétaire dirigeant
- Directeur général
- Autres postes  
Précisez :
  - Administration
  - Production
  - Développement des affaires
  - Ressources humaines
  - Autre : \_\_\_\_\_

#### **Commentaires :**

Le poste que vous occupez dans l'entreprise, les rôles et les responsabilités inhérentes à celui-ci ont une incidence directe sur la perception que l'on peut avoir de vous au sein de l'entreprise. À chaque poste est associée une image ou une perception pour la plupart des gens. Si vous êtes chargé des ressources humaines et que vous voulez devenir directeur général de l'entreprise, vous aurez à démontrer des aptitudes de leadership et des aptitudes administratives qui feront en sorte que les employés puissent vous faire confiance si vous dirigez cette entreprise. Si vous occupez un poste de directeur des finances ou de responsable du développement des affaires, la perception de ceux-ci pourrait alors être différente. Ces postes sont souvent perçus comme un tremplin avant d'être nommé directeur général ou d'acquérir la crédibilité nécessaire pour en devenir le propriétaire dirigeant.

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 4. QUEL POSTE VOULEZ-VOUS OCCUPER DANS L'ENTREPRISE LORSQUE LA TRANSACTION SERA COMPLÉTÉE ?

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre but)

Propriétaire dirigeant

Directeur général

Autres postes

Précisez :

Administration

Production

Développement des affaires

Ressources humaines

Autre : \_\_\_\_\_

#### **Commentaires :**

Si vous avez coché une réponse qui diffère du poste que vous occupez présentement, nous vous suggérons de faire un plan d'acquisition des compétences que vous devrez posséder afin de bien performer dans le poste que vous convoitez. Lorsque ce plan sera rédigé, votre défi personnel sera de suivre le processus d'apprentissage inscrit dans celui-ci. Pour mettre en application ce plan, vous pouvez consulter la section 5, Acquisition des pouvoirs de direction, qui présente les pratiques pédagogiques favorisant le transfert des connaissances et la formation des repreneurs.

### 5. QUEL TYPE DE POUVOIR VOULEZ-VOUS PRIVILÉGIER ?

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre conception du pouvoir lié à la prise de décision)

Le « superdirigeant » qui contrôle tout

Une équipe de direction

Le pouvoir à la base

#### **Commentaires :**

À cette étape, nous vous suggérons d'éviter le piège que représente le type de pouvoir du « superdirigeant » qui contrôle tout. Ce type de leadership encore largement répandu ne concorde pas nécessairement avec les besoins de croissance d'une entreprise et de ses employés. Utiliser ce type de leadership peut créer au sein d'une entreprise un haut taux de roulement et une forte démobilitation du personnel.

Si vous choisissez de créer une équipe de direction, appuyez vos efforts sur les conseils d'un comité de gestion. Vous pourrez également mettre en place un processus de délégation de certains pouvoirs à des employés ciblés afin de favoriser une valorisation de leur rôle, un climat de travail propice à la productivité et à l'efficacité ainsi qu'un faible taux de roulement.

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 6. CONNAISSEZ-VOUS LA DATE DE RETRAIT DU DIRIGEANT ACTUEL ?

(Cochez la réponse appropriée)

- Oui, la date prévue est le \_\_\_\_\_
- Non

#### **Commentaires :**

Si vous avez répondu par la négative à cette question, la démarche que vous aurez à entreprendre est de préciser avec le propriétaire cédant la date de son retrait et le rôle qu'il veut jouer dans la transmission des pouvoirs. La capacité du dirigeant actuel à fixer cette date butoir est un indice sur ses intentions réelles. Si la date de retrait reste floue, cela peut indiquer que son processus de réflexion n'est pas complété.

### 7. SAVEZ-VOUS QUI FAIT QUOI DANS L'ENTREPRISE ?

(Remplissez le tableau)

#### **Commentaires :**

La connaissance des rôles clés et des fonctions dans l'entreprise sont des informations cruciales à posséder afin d'en assurer une direction efficace. Nous vous invitons à remplir le tableau ci-dessous afin de préciser ces éléments.

NOM DU RESPONSABLE	SES FONCTIONS ET SES RESPONSABILITÉS

## Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

### 8. QUI VEUT FAIRE QUOI ?

(Remplissez le tableau)

#### **Commentaires :**

Il est essentiel que vous connaissiez les intentions des différents intervenants clés dans l'entreprise en lien avec un transfert de celle-ci afin de mieux gérer leurs attentes ou d'en faire des partenaires. Nous vous invitons à remplir le tableau ci-dessous afin de préciser ces éléments.

QUI : INTERVENANTS	QUOI : RÔLES, RESPONSABILITÉS ET FONCTIONS

### 9. D'APRÈS VOUS, SI CE N'EST PAS VOUS LE PROCHAIN DIRIGEANT, QUI SERA-T-IL ?

Votre choix : \_\_\_\_\_

Sur quoi fondez-vous votre choix ? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 3.6 Outil Votre carte d'identité de repreneur

**1. Je suis un type de repreneur :**

(revoir au besoin l'étape 1 – Quel type de repreneur êtes-vous ?)

---

**2. Mes motivations pour devenir propriétaire d'une entreprise sont :**

(revoir au besoin l'étape 2 – Quelles sont vos motivations ?)

---

---

---

---

**3. J'ai besoin d'acquérir les connaissances suivantes :**

(revoir au besoin l'outil 3.2 Acquisition des connaissances requises)

---

---

---

---

**4. J'ai besoin de développer les compétences suivantes :**

(revoir au besoin l'outil 3.4 Habilités et compétences recherchées)

---

---

---

---

**5. Ma fonction dans l'entreprise et celle des autres sera la suivante :**

(revoir au besoin l'outil 3.5 Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs)

---

---

---

---

## Votre carte d'identité de repreneur

### 6. Voici les grandes lignes du montage financier de mon projet :

(revoir au besoin l'étape 3 – Montage financier)

QUESTIONS	RÉPONSES
Combien vaut l'entreprise ?	
Combien suis-je prêt à payer ?	
Quels sont mes moyens financiers ?	
Vais-je acheter seul l'entreprise ?	
Si nous sommes plusieurs partenaires à acheter l'entreprise, quelle sera la contribution financière de chacun ?	
Le propriétaire actuel est-il prêt à financer une partie du projet ? de quelle façon ?	
S'il y a un partage des actions, comment se fera-t-il ?	
Quels types de financement s'offrent à moi ?	
Quelles sont les grandes lignes du montage financier ?	
Autres éléments ?	

### 7. Voici le nom de mes partenaires et quels sont leurs rôles et leurs responsabilités dans le projet d'acquisition de l'entreprise :

	NOM DE MES PARTENAIRES	LEURS RÔLES ET RESPONSABILITÉS
Directeur de comptes		
Comptable		
Fiscaliste		
Avocat		
Évaluateur de l'entreprise		
Conseiller en transfert		
Conseiller en gestion		
Autre partenaire		



## FINANCEMENT DU PROJET

## **4** FINANCEMENT DU PROJET

Le montage financier d'un projet de transfert diffère d'une entreprise à une autre. Contrairement à la croyance populaire, il n'y a pas de produit financier universel en transfert d'entreprise.

Pour pallier cette réalité, Desjardins vous offre des services-conseils des plus avantageux pour vous et vos proches en matière de financement de votre projet de transfert d'entreprise.

Nos conseillers évalueront vos besoins financiers et ceux de l'entreprise de façon rigoureuse, et vous proposeront des stratégies de financement et des produits financiers à la hauteur de vos exigences et qui répondent à vos besoins.

### ÉTAPES DU FINANCEMENT D'UN TRANSFERT D'ENTREPRISE

#### **1. Documentation du projet et réalisation du plan d'affaires**

Vous êtes l'architecte de votre projet, et c'est à vous qu'il incombe d'en dessiner les plans. La préparation d'un bon plan d'affaires vous assurera de manière objective que les différentes composantes nécessaires à la réussite de votre projet sont en place.

Être en affaires, c'est aussi faire équipe. Vous aurez notamment besoin de l'appui de financiers, d'associés, d'intervenants gouvernementaux et de fournisseurs. Votre plan d'affaires permettra de livrer à chacun votre vision des choses de manière précise.

Avant de rencontrer votre conseiller de Desjardins, assurez-vous de documenter votre demande et de rédiger votre plan d'affaires. Vous devez également consulter la législation relative au démarrage d'une entreprise.

#### **2. Production des états financiers**

Pour compléter votre plan d'affaires, vous devez produire les états financiers de votre entreprise ou de celle que vous acquérez. La réalisation de ces états financiers doit aussi refléter les projets de l'entreprise.

Vous devez également préparer les documents suivants :

- votre bilan personnel ;
- un curriculum vitæ résumant vos principales réalisations ;
- les détails du projet et son financement ;
- un bilan d'ouverture ;
- le budget de caisse projeté (sur deux ans) ;
- l'état des résultats projetés selon divers scénarios (sur trois ans) ;
- le bilan prévisionnel (sur trois ans).

### 3. Élaboration du montage financier

Le financement de votre projet doit couvrir chacune des composantes nécessaires au fonctionnement de l'entreprise : fonds de roulement, dépenses courantes, outils, équipements, bâtiments, brevets, etc.

Une fois vos besoins établis, vous devez déterminer quelle source de financement pourra combler chacun d'entre eux. C'est ce que l'on appelle un montage financier, souvent présenté sous la forme d'un tableau. Il est essentiel que, dans ce montage financier, chacun des besoins du projet soit comblé.

#### EXEMPLE DE MONTAGE FINANCIER

COÛT DU PROJET	
Terrain et immeuble	600 000 \$
Équipements et ameublement	250 000 \$
Inventaires	75 000 \$
Comptes-clients	250 000 \$
Achalandage	245 000 \$
Autres frais de démarrage (comptabilité, taxes et permis, assurance, loyer, fournitures, etc.)	80 000 \$
<b>Total</b>	<b>1 500 000 \$</b>

FINANCEMENT DU PROJET	
Mise de fonds	150 000 \$
Prêt hypothécaire	450 000 \$
Prêt d'équipements	150 000 \$
Marge de crédit	225 000 \$
Solde de vente	250 000 \$
Prêt mezzanine	275 000 \$
<b>Total</b>	<b>1 500 000 \$</b>

## 4. Préparation de la demande de financement

Vous connaissez vos besoins et vous avez établi quels outils financiers vous permettront de les combler. Vous avez également créé un réseau de ressources (autres entrepreneurs, mentor, directeur de comptes, spécialistes financiers, membres des chambres de commerce ou d'associations de gens d'affaires) que vous pouvez consulter au besoin. La prochaine étape consiste maintenant à préparer votre demande de financement.

### Rédiger votre demande

Votre demande de financement complète votre plan d'affaires.

La demande détaille :

- la nature du projet à financer ;
- le financement demandé ;
- comment ce financement se traduira en retombées financières positives qui permettront à l'entreprise de poursuivre sa progression tout en respectant ses engagements financiers ;
- ce que vous pouvez offrir à votre investisseur.

### Présenter votre demande

Avant de rencontrer votre investisseur, assurez-vous de lui fournir votre demande de financement et votre plan d'affaires afin qu'il puisse se faire une première opinion de votre projet.

Préparez-vous également à la rencontre en :

- précisant la durée de la rencontre et en la respectant ;
- prévoyant une présentation en quelques points qui vous permettra de couvrir l'essentiel ;
- anticipant les objections de votre interlocuteur et en soulignant les points qui nécessiteront plus d'explications ;
- invitant un spécialiste (comptable, avocat ou autre) à vous accompagner afin qu'il puisse préciser certains points qui relèvent de son expertise ;
- étant à l'écoute des commentaires et des réactions de votre interlocuteur au cours de la rencontre ;
- assurant votre interlocuteur de votre disponibilité au cas où il souhaiterait obtenir plus d'information ;
- demandant à votre interlocuteur quelles sont les prochaines étapes prévues.

## L'analyse de votre demande

Si votre demande de financement est acceptée par votre financier, vous conviendrez ensemble des modalités de signature de l'entente.

Si votre demande se solde par un refus, profitez-en pour améliorer votre projet. Il serait judicieux de demander à votre interlocuteur ce qui a motivé la décision. Cela vous fournira une information précieuse à propos de votre plan d'affaires ou de votre approche, car votre entreprise est susceptible d'avoir à formuler à nouveau une demande auprès de cette institution.

## Six critères d'évaluation d'une demande de financement

L'évaluation d'une demande de financement repose généralement sur les six critères suivants :

### 1. La qualité de la direction

Les entrepreneurs sont la principale source d'énergie d'un projet d'entreprise. Leur vision, leur énergie et les efforts qu'ils déploient feront en sorte que le projet d'entreprise fonctionnera ou non.

### 2. Les risques de l'environnement d'affaires

Les investisseurs s'assureront que votre secteur d'activité ne présente pas un risque démesuré à leurs yeux. La fin prévue d'une barrière tarifaire, un procédé nuisible pour l'environnement ou la fragilité du secteur de l'économie dans lequel évoluera votre entreprise sont autant d'exemples qui conduiront un investisseur à rester sur ses gardes. L'entreprise devra également profiter d'une couverture d'assurance adéquate, adaptée à la nature de ses activités.

### 3. La crédibilité du projet

Si les investisseurs décident d'investir dans votre projet, c'est qu'ils souhaitent que cet investissement leur rapporte. Ils s'assureront donc que les prévisions que vous faites sont fondées sur des faits vérifiables et qu'elles sont réalistes.

### 4. La capacité de payer de l'entreprise et sa structure financière

Vous devez prouver aux investisseurs que l'entreprise sera en mesure d'assumer l'ensemble de ses engagements financiers. La structure financière de l'entreprise devra donc présenter un sain équilibre entre ses emprunts et ses avoirs.

### 5. Les antécédents financiers des promoteurs

Aux yeux des investisseurs, le passé est garant de l'avenir. Il est plus que probable qu'une analyse du crédit de chacun des repreneurs de l'entreprise soit effectuée. Les investisseurs s'assureront ainsi que, dans le passé, ils ont su respecter leurs engagements. Une faillite ou une dette non remboursée constitue des éléments qui nuisent à la crédibilité de ces repreneurs.

### 6. Les garanties

Le financement par emprunts est accordé en échange de garanties. Ces garanties doivent être disponibles en quantité suffisante pour permettre à votre investisseur de couvrir les risques qu'il encourt.

## LES TYPES DE FINANCEMENT APPROPRIÉS

Vous pouvez financer votre entreprise au moyen d'emprunts, de capitaux propres et de programmes gouvernementaux.

A. FINANCEMENT PAR EMPRUNTS	Sert à financer les comptes clients, les inventaires d'équipements ou des biens immobiliers commerciaux et leur rénovation.
B. FINANCEMENT PAR CAPITAUX PROPRES	<p>Provient en partie des promoteurs de l'entreprise. Une entreprise peut aussi faire appel à des investisseurs privés ou à des sociétés d'investissement pour trouver les capitaux propres qui lui sont nécessaires.</p> <p>En période de démarrage, ils servent à financer le fonds de roulement de l'entreprise et les frais de démarrage.</p> <p>En phase de croissance, ils permettront des acquisitions d'entreprises ou le développement de nouveaux marchés.</p>
C. PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	Différentes formules sont mises de l'avant par les gouvernements fédéral et provinciaux pour favoriser la réussite des entreprises et stimuler l'entrepreneuriat.

## A. FINANCEMENT PAR EMPRUNTS

Vous pouvez financer une partie de votre projet au moyen d'emprunts. Ils servent notamment à financer les comptes clients, les inventaires, les équipements ou les biens immobiliers commerciaux et leur rénovation.

Prêt à terme commercial	Permet de réaliser le financement d'équipements ou de projets divers.
Prêt hypothécaire commercial	Pour financer l'acquisition d'un immeuble, d'un terrain, la construction ou l'agrandissement d'un immeuble.
Marge de crédit d'exploitation	Pour combler les besoins de trésorerie.
Financement relais	Prêt qui comble vos besoins provisoires de liquidités dans l'attente d'une entrée de fonds ou du déboursement prochain d'un prêt.
Crédit à l'investissement (crédit rotatif)	Fournit les fonds nécessaires pour investir dans votre entreprise : achat d'équipement, de machinerie, d'intrants à la production, la réparation ou la rénovation des biens de votre entreprise.

Voici une brève description des financements par emprunts les plus courants disponibles chez Desjardins.

### **Prêt à terme commercial**

Pour acheter les biens et équipements nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ou pour en améliorer la structure financière.

Caractéristiques :

- amortissement en fonction de la durée de vie utile du bien acquis ;
- taux d'intérêt fixe ou variable ;
- termes et conditions de remboursement flexibles ;
- offert en devise canadienne ou américaine.

Avantages :

- permet de financer des projets d'immobilisation sans nuire de façon démesurée au fonds de roulement ;
- améliore ou consolide la structure financière de l'entreprise afin qu'elle continue à prendre de l'expansion ;
- possibilité de réemprunter une partie ou la totalité du capital remboursé sans nouveaux frais avec l'option Multiprojets.

### **Prêt hypothécaire commercial**

Pour les besoins d'immobilisations comme l'achat, la construction ou l'agrandissement d'une usine ou tout autre projet d'envergure.

Nous adaptons nos conditions de crédit (terme, période d'amortissement, taux et modalités de remboursement) aux besoins de votre entreprise.

Caractéristiques :

- amortissement jusqu'à 20 ans;
- taux d'intérêt variable ou fixe;
- offert en devise canadienne ou américaine.

Avantages :

- conditions de remboursement qui tiennent compte du secteur d'activité ou des résultats financiers;
- possibilité de réemprunter une partie ou la totalité du capital remboursé sans nouveaux frais avec l'option Multiprojets.

## B. FINANCEMENT PAR CAPITAUX PROPRES

Le financement par capitaux propres provient en partie des promoteurs du projet. Les promoteurs peuvent aussi faire appel à des investisseurs privés ou à des sociétés d'investissement pour trouver les capitaux propres qui leur sont nécessaires. Ces fonds améliorent la capitalisation de l'entreprise sans en réduire la marge de manœuvre auprès des créanciers par emprunt.

PROVENANCE DES CAPITAUX PROPRES	
Promoteurs du projet	Les promoteurs doivent fournir une partie de la somme nécessaire au financement du projet (épargnes personnelles, résidences, fonds de pension, REER, etc.).
Capital de développement	Prend la forme d'un financement avec prise de participation dans l'entreprise.
Financement mezzanine	Combine les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions. Se situe entre la créance prioritaire et l'avoir net dans la structure financière d'une entreprise.
Rachat d'entreprises	Acquisition d'une participation majoritaire dans l'entreprise.
Coopérative de travailleurs actionnaires (CTA)	Une CTA regroupe des employés syndiqués et non syndiqués d'un même employeur dans le but d'acquérir et de détenir un bloc d'actions afin de participer à la croissance de l'entreprise.
Anges financiers	Souvent d'anciens chefs d'entreprises expérimentés qui disposent de capital à investir. Les anges financiers investissent dans des projets dont les chances de réussite leur paraissent probantes. Ils deviennent ainsi partenaires de l'entreprise et participent habituellement à sa gestion et à son développement.

Voici une brève description des financements par capitaux propres les plus communs.

### **Capital de développement**

Au moment de l'analyse des besoins financiers d'un transfert, le montage du financement est souvent complété par du capital de développement, sous forme d'équité et de quasi-équité. Pour l'acheteur, la structure financière visera à faciliter l'acquisition d'une entreprise de choix tout en assurant la continuité des opérations. Pour le vendeur, la transaction visera à optimiser les revenus de vente sans subir de pénalité fiscale.

Caractéristiques :

- source de capitaux complémentaires aux financements par emprunts conventionnels ;
- financement avec participation au capital-actions ou sous forme de prêt (subordonné) ;
- capitaux non garantis : actions ordinaires ou privilégiées, débentures ;
- horizon de sortie ou de remboursement : 5 à 8 ans ;
- rendement proportionnel au risque ;
- montants variant de 200 k\$ à plus de 20 M\$.

Caractéristiques des entreprises admissibles :

- équipe de gestion visionnaire et dynamique ;
- plan d'affaires articulé et réaliste ;
- excellent potentiel de croissance ;
- avantage concurrentiel ;
- produit pour lequel un marché important existe.

Certains fonds d'investissement spécialisés, comme le Fonds Relève Québec, dédié au repreneur, comportent des caractéristiques hybrides entre un financement conventionnel et du capital de développement.

## **Financement mezzanine**

Instrument financier, aussi appelé financement subordonné ou quasi-capital, combinant les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions. Se situe entre la créance prioritaire et l'avoir net dans la structure financière d'une entreprise.

Caractéristiques :

- prend la forme d'un prêt sans garantie d'une durée de 3 à 5 ans ;
- modalités de remboursement liées aux prévisions financières de l'entreprise.

Avantages :

- la position subordonnée au prêteur peut être considérée comme de l'avoir net ;
- entraîne une dilution minimale pour les actionnaires ;
- permet de réduire le fardeau fiscal (les intérêts sont déductibles) ;
- mode de sortie défini à l'avance ;
- une partie du coût du financement est liée au succès de l'entreprise ;

Caractéristiques des entreprises admissibles :

- minimum de deux années de rentabilité avec des fonds autogénérés stables et prévisibles suffisants pour satisfaire aux admissibilités du financement additionnel consenti ;
- équipe de dirigeants solide et engagée ;
- créneau de marché présentant un potentiel de croissance ;
- présence d'un avantage concurrentiel ;
- maintien de certains ratios financiers particuliers.

## Le rachat d'entreprise

Types de situations possibles :

- participation majoritaire avec une équipe de direction en place qui accède à l'actionnariat (sortie de l'actionnaire cédant);
- participation majoritaire avec une nouvelle direction qui accède à l'actionnariat (sortie de l'actionnaire cédant);
- participation majoritaire par le rachat partiel de l'actionnaire majoritaire, mais celui-ci demeure en poste pour une seconde phase;
- participation majoritaire par le rachat d'un *spin-off* d'un groupe industriel avec une direction qui accède à l'actionnariat.

Entreprises recherchées :

- des entreprises moyennes comptant une bonne équipe de gestion;
- évoluant dans des secteurs en croissance ou dans des secteurs où la consolidation est possible et souhaitable;
- ayant une position concurrentielle enviable ou œuvrant dans un marché où les barrières à l'entrée sont présentes.

Avantages concurrentiels des rachats :

- appartenance à Desjardins :
  - maintien de la propriété québécoise;
  - fierté de vendre à la plus grande institution financière québécoise;
  - Desjardins est un joueur économique régional très rassurant pour la direction, les employés, les intervenants locaux;
  - clients et fournisseurs sont rapidement rassurés (solidité financière de Desjardins).

## C. PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

Afin de stimuler l'entrepreneuriat, les gouvernements fédéral et provinciaux ont mis de l'avant différentes formules pour favoriser la réussite des entreprises.

Caractéristiques :

- Certains de ces programmes facilitent l'obtention de financement par emprunts alors que d'autres, sous forme de subventions, permettent d'améliorer les capitaux propres dont jouit l'entreprise.
- Plusieurs de ces programmes ciblent une clientèle précise.
- d'autres appuient un type d'activité particulier comme la recherche et le développement, l'exportation ou la commercialisation.
- Ces programmes offrent un appui différent les uns des autres. Dans certains cas, il s'agit de crédits d'impôt, dans d'autres d'un appui (sous forme de garantie de prêt, de subvention ou de prêts directs) pour financer l'un des aspects de l'entreprise.
- Chacun de ces programmes est assorti de multiples exigences : taille de l'entreprise, âge des promoteurs, secteur d'activité, etc.

Liste des principaux intervenants :

- Fonds Relève Québec
- Programmes de crédit aux entreprises (PCE)
- Centres locaux de développement (CLD)
- Sociétés d'aide au développement des collectivités :
  - Québec
  - Ontario
  - Canada
- Entreprises Canada – Services pour les entrepreneurs
- Industrie Canada
- Société canadienne d'hypothèques et de logement
- Exportation et développement Canada
- Investissement Québec
- Développement économique Canada
- Programme de financement des petites entreprises du Canada
- Centre d'encadrement des petits entrepreneurs (CEPE) (Ontario)



## ACQUISITION DES POUVOIRS DE DIRECTION

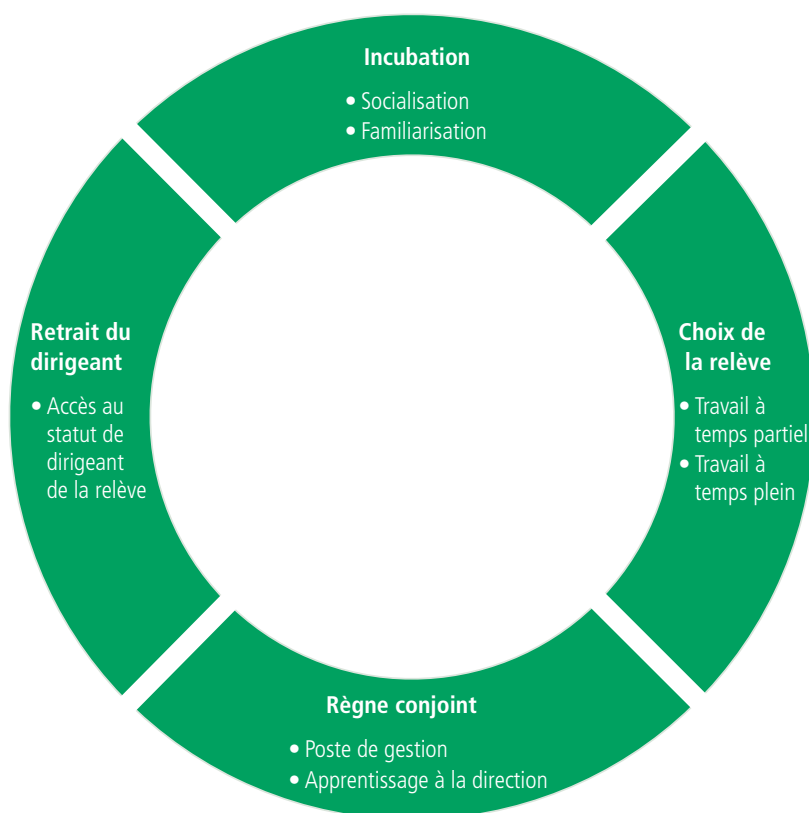
## 5 ACQUISITION DES POUVOIRS DE DIRECTION

Les actions à poser pour créer le plan de transfert des pouvoirs et des savoirs :

- faire l'inventaire des pouvoirs à acquérir ;
- faire l'inventaire des connaissances stratégiques ;
- revoir la structure organisationnelle ;
- répartir les rôles et responsabilités dans la nouvelle structure ;
- déterminer les stratégies et les activités de transfert des savoirs et des pouvoirs ;
- se donner un échéancier de transfert ;
- se fixer des moments d'évaluation du chemin parcouru.

Le savoir est aussi une forme de pouvoir. Comme acquéreur, vous devez faire en sorte de créer des moments de dialogue avec le propriétaire cédant pour acquérir son savoir stratégique sur les diverses activités de l'entreprise et sur ses particularités en lien avec la concurrence, le marché, les clients, les fournisseurs, les bailleurs de fonds, les technologies, etc.

À TITRE D'EXEMPLE, VOICI UN PROCESSUS DE TRANSMISSION DU POUVOIR DANS UN SCÉNARIO DE TRANSFERT À LA RELÈVE FAMILIALE OU DE TRANSFERT À DES CADRES DANS L'ENTREPRISE



**Incubation :** Les membres de la famille commencent très jeunes à travailler dans l'entreprise et à socialiser avec les autres employés. Ils collaborent aux travaux mais n'ont pas nécessairement de responsabilités ni d'heures de travail précises.

**Choix de la relève :** Les membres de la famille ou les employés sont désignés comme la relève. Ils ont manifesté de l'intérêt à travailler dans l'entreprise et pour sa direction. Ils sont en formation.

**Règne conjoint :** Les membres de la famille ou les employés participent de façon active à la direction et à la gestion de l'entreprise avec les parents propriétaires. Il se crée un lien d'interdépendance.

**Retrait du dirigeant :** Les parents propriétaires se retirent progressivement de la direction et continuent majoritairement à travailler dans l'entreprise. Ils adoptent une attitude de rôle-conseil. La relève accède au statut de dirigeant.

Voici les enjeux du règne conjoint en ce qui concerne la transmission des pouvoirs lorsqu'il s'agit d'un transfert familial ou d'un transfert à des cadres.

### **Le pouvoir est un des éléments les plus difficiles à céder par les propriétaires dirigeants.**

Plusieurs enjeux importants surgiront alors pour la relève :

- accès de la relève aux décisions stratégiques en lien avec le développement de l'entreprise ;
- familiarisation avec la direction d'entreprise et la gestion des ressources humaines ;
- évaluation des devoirs et responsabilités d'un propriétaire d'entreprise ;
- partage puis abandon de pouvoirs par les parents ;
- abandon des rapports de dépendance et filiaux pour des rapports égalitaires d'associés ;
- lutte de pouvoir potentiel entre héritiers, entre le successeur et le personnel de l'entreprise ou entre le successeur et le parent ;
- établissement de rapports d'interdépendance.

Pour cette étape, nous vous invitons à utiliser le canevas suivant :

- Transfert des pouvoirs et des savoirs.

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- comprendre le modèle de gestion de l'entreprise ;
- vous soutenir adéquatement dans cette phase du transfert de l'entreprise.

### **PLAN DE FORMATION DE LA RELÈVE**

Les buts d'un plan de formation et de perfectionnement de la relève sont de parfaire l'acquisition des habiletés et des compétences techniques, administratives, managériales et personnelles dont la relève a besoin pour répondre aux besoins de l'entreprise, assumer les fonctions de dirigeant et répondre aux exigences d'être chef d'entreprise.

## **Répertoire de pratiques pédagogiques qui favorisent le transfert des connaissances et la formation de la relève<sup>1</sup>**

### **1. Préciser des attentes ou des objectifs de transfert**

La démarche de formation devra prévoir que l'apprenant sera en mesure de se fixer des objectifs de transfert liés à son contexte de travail avant le début de la formation.

Ces objectifs feront l'objet d'une discussion avec le supérieur immédiat de l'apprenant.

Des mécanismes favorisant la mise en œuvre d'activités ou de mandats associés à l'atteinte de ces objectifs devront être prévus.

La démarche de formation prévoira un suivi dans l'atteinte de ces objectifs.

<sup>1</sup> Roussel, J.-F. (2011). *Gérer la formation – Viser le transfert*. Montréal, Guérin éditeur.

## **2. Inclure des situations de transfert de l'apprentissage**

La démarche de formation précisera des situations de transfert possibles à l'intérieur desquelles l'apprenant sera en mesure d'utiliser les apprentissages.

L'apprenant sera amené à préciser ses propres situations de transfert en lien avec les objectifs qu'il s'est donnés.

Les situations de transfert, qui seront à la fois diversifiées et complexes, recèleront une part d'inconnu, ce qui amènera l'apprenant à affronter la nouveauté et nécessitera une adaptation en continu.

La démarche de formation sera structurée par alternance, permettant ainsi l'intégration progressive des situations de transfert en milieu de travail.

## **3. Favoriser l'apprentissage informel, dit dans l'action**

La démarche de formation permet d'inclure des situations de transfert fondées sur des cas réels qui nécessitent la résolution de problème.

La démarche de formation permet de développer la réflexivité de l'apprenant en l'aidant à prendre du recul pour faire un retour sur lui-même, autant sur le plan de sa pensée que sur celui de ses actions.

## **4. Inscrire la démarche dans un plan de développement des compétences**

La démarche de formation s'inscrit dans un plan de développement des compétences.

L'apprenant a été mis à contribution à l'étape de la conception de ce projet ou de ce plan.

Ce projet a fait l'objet d'une entente entre l'apprenant et son supérieur immédiat.

Ce projet s'inscrit dans la continuité et est mis à jour périodiquement.

## **5. Intégrer la formation au plan de carrière de l'apprenant**

La démarche de formation s'inscrit dans le plan de carrière de l'apprenant.

Ce plan de carrière s'insère dans une démarche globale de développement de la relève au sein de l'organisation.

Ce plan fait régulièrement l'objet de discussion entre l'apprenant et son supérieur immédiat, et il est mis à jour périodiquement.

## 5.1 Outil Transfert des pouvoirs et des savoirs

L'outil **Transfert des pouvoirs et des savoirs** vous aidera à déterminer les savoirs et les pouvoirs que vous devez acquérir et comment les acquérir.

### Les buts de cet outil sont de :

- dresser la liste des différents savoirs et des différents pouvoirs dont vous devez tenir compte lors de votre réflexion sur le transfert de l'entreprise ;
- déterminer les savoirs que vous devrez acquérir ou approfondir ;
- décider qui, au sein ou à l'extérieur de l'entreprise, pourra transférer les savoirs requis ;
- déterminer les pouvoirs qui devront être assumés ;
- établir un calendrier dans le processus de transfert des savoirs et des pouvoirs ;
- planifier les processus de transfert des savoirs et des pouvoirs pour assurer la continuité de votre entreprise ;
- faire une planification préventive de la gestion de vos ressources humaines.

### Instructions :

1. Déterminez les savoirs que vous jugez indispensables d'acquérir ou d'approfondir.
2. Pour chacun des points retenus, déterminez qui dans votre famille, parmi les employés ou d'autres personnes serait le mieux placé pour prendre en charge ce transfert d'apprentissage.
3. Pensez à des activités de formation qui pourraient compléter cet apprentissage.
4. Si le contexte l'exige, inscrivez une date cible qui indiquerait à quel moment vous aimeriez que le transfert des connaissances soit complété.
5. Le plan de transfert des pouvoirs se fait en collaboration avec les dirigeants actuels. Déterminez les pouvoirs à transmettre, établissez avec précision les tâches attendues et fixez une échéance.

# Transfert des pouvoirs et des savoirs

## PLAN DE TRANSFERT DES SAVOIRS DE :

SAVOIRS Identifiez les parties prenantes	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
<p><b>Sur les activités de l'entreprise</b></p> <p>Nom : _____</p> <p>Âge : _____</p> <p>Ancienneté : _____</p> <p>Date prévue de la retraite : _____</p> <p>Information cruciale à transférer : _____</p> <p>_____</p> <p>Relève : _____</p>	
<p><b>Sur les concurrents</b></p> <p>Nom : _____</p> <p>Âge : _____</p> <p>Ancienneté : _____</p> <p>Date prévue de la retraite : _____</p> <p>Information cruciale à transférer : _____</p> <p>_____</p> <p>Relève : _____</p>	
<p><b>Sur les fournisseurs</b></p> <p>Nom : _____</p> <p>Âge : _____</p> <p>Ancienneté : _____</p> <p>Date prévue de la retraite : _____</p> <p>Information cruciale à transférer : _____</p> <p>_____</p> <p>Relève : _____</p>	
<p><b>Sur les bailleurs de fonds</b></p> <p>Nom : _____</p> <p>Âge : _____</p> <p>Ancienneté : _____</p> <p>Date prévue de la retraite : _____</p> <p>Information cruciale à transférer : _____</p> <p>_____</p> <p>Relève : _____</p>	

# Transfert des pouvoirs et des savoirs

## PLAN DE TRANSFERT DES SAVOIRS DE :

<b>SAVOIRS</b> Identifiez les parties prenantes	<b>CALENDRIER</b> Date cible de fin de l'activité
<b>Sur les clients</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Sur les technologies</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Sur le personnel</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Autres savoirs</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ _____ Relève : _____	

# Transfert des pouvoirs et des savoirs

## PLAN DE TRANSFERT DES POUVOIRS À :

POUVOIRS Identifiez les personnes aptes à transmettre	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
<b>Pouvoirs administratifs</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Pouvoirs de direction</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Pouvoirs dans les opérations</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Pouvoirs dans la production</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	

# Transfert des pouvoirs et des savoirs

## PLAN DE TRANSFERT DES POUVOIRS À :

<b>POUVOIRS</b> Identifiez les personnes aptes à transmettre	<b>CALENDRIER</b> Date cible de fin de l'activité
<b>Pouvoirs dans la distribution</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Pouvoirs dans la conception</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Pouvoirs dans la gestion</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	
<b>Autres fonctions</b> Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Pouvoir à transférer : _____ _____ Relève : _____	





## SORTIE DU DIRIGEANT ACTUEL

Desjardins & Cie

## 6 SORTIE DU DIRIGEANT ACTUEL

C'est l'étape du changement progressif à la tête de l'entreprise. Cette étape se déroule habituellement par phases.

### Les phases de désengagement habituel sont :

- l'ouverture aux influences de la relève ;
- le partage de responsabilités et la consultation ;
- le partage des pouvoirs décisionnels ;
- un nouveau rôle dans l'entreprise : consultant, partage d'expériences, conseils ;
- le désengagement total.

L'étape du désengagement total du propriétaire dirigeant est observable lorsque le cédant quitte définitivement toute fonction de gestion et de direction dans son entreprise, et prend sa retraite. Dans le cas d'un transfert de propriété, il arrive couramment que le propriétaire cédant détienne encore des actions de l'entreprise sans participer à la gestion de celle-ci. La situation financière du cédant est un facteur qui influe fortement sur ses prises de décisions au regard du type de lien qu'il entretient avec son entreprise ou qu'il va entretenir avec la relève.

S'il est financièrement indépendant, il y a de fortes chances qu'il se construise un deuxième projet de vie. Il hésitera alors entre un départ progressif ou un retrait rapide. Quoi qu'il en soit, il ne sera jamais facile pour les cédants de quitter leur entreprise, « symbole du sens de toute leur vie ».





EN RÉSUMÉ,  
ÊTES-VOUS PRÊT ?

Desjardins & Cie

## **7** EN RÉSUMÉ, ÊTES-VOUS PRÊT ?

Voici en résumé les étapes à réaliser afin de conclure votre **acquisition de l'entreprise familiale**.

### ÉTAPE 1 :

#### **Faire le choix d'intégrer l'entreprise familiale ou non**

### ÉTAPE 2 :

#### **Déterminer les connaissances et les compétences que vous devez posséder en vue de prendre en main la direction de l'entreprise**

À cette étape, prenez le temps d'éclaircir votre vision de l'entreprise, d'aller chercher les informations dont vous avez besoin et de partager votre vision avec les propriétaires ou toutes autres personnes concernées par le processus de transfert.

### ÉTAPE 3 :

#### **Faire un test de profil des compétences et un test de profil psychologique**

Ces tests vous permettront de mieux connaître vos forces, vos faiblesses, vos habiletés de gestion, votre style de communication et de prise de décision. Ces tests vous donneront une idée juste et appropriée de quel type d'entrepreneur vous êtes et de quelle formation vous auriez intérêt à suivre.

### ÉTAPE 4 :

#### **Diagnostic de l'entreprise**

Plusieurs experts pourront vous appuyer. Nos conseillers vous aideront dans la recherche de ces spécialistes.

Principaux critères d'évaluation :

- Structure de gestion
- Employés clés
- Processus de production
- Innovation et créativité
- Qualité et diversité des clients
- Dépendance envers les fournisseurs
- Structure financière et rentabilité

## ÉTAPE 5 :

### **Les scénarios de financement du projet**

Tel que mentionné précédemment, le montage financier d'un projet de transfert diffère d'une entreprise à une autre. Contrairement à la croyance populaire, il n'y a pas de produit financier universel en transfert d'entreprise.

Vous devrez évaluer vos besoins financiers et ceux de l'entreprise de façon rigoureuse. Vous devrez vous assurer que votre scénario est flexible et permet de garantir la croissance de l'entreprise.

## ÉTAPE 6 :

### **La vérification diligente de l'entreprise, les ajustements de prix et autres conditions**

C'est l'étape des négociations, où vous aurez besoin d'être appuyé de vos conseillers (avocat, comptable, fiscaliste) afin de mettre en place les conditions nécessaires au succès du transfert.

## ÉTAPE 7 :

### **La transaction juridique**

Cette étape inclut la rédaction par les conseillers juridiques de tous les contrats et actes légaux. Vous devez vous assurer de comprendre les incidences juridiques de toutes les structures, documents et contrats qui entourent la transaction. Votre conseiller juridique saura vous les expliquer clairement.

## ÉTAPE 8 :

### **Stratégie d'entrée**

La planification de la stratégie d'entrée dans l'entreprise est cruciale. Cette étape doit être planifiée soigneusement afin d'assurer une transition harmonieuse. La participation du vendeur est essentielle, notamment au moment des rencontres avec les employés. Dès le départ, les employés doivent être rassurés sur la suite des choses et sur les projets de la nouvelle direction. Prenez le temps de les écouter et de les rassurer.

### **Vous désirez pousser plus loin votre réflexion sur ces étapes ?**

**Veillez consulter notre Guide-conseil pour l'achat d'une entreprise ou visiter notre site sur [Desjardins.com/transfertentreprise](https://Desjardins.com/transfertentreprise)**

Voici en résumé les étapes à réaliser afin de conclure l'**acquisition d'une entreprise non familiale**.

### ÉTAPE 1 :

#### **Décider de réaliser le projet seul ou avec quelqu'un d'autre**

- Vous voulez acheter une entreprise et en devenir l'unique propriétaire.
- Vous voulez faire équipe avec un ou des partenaires.

### ÉTAPE 2 :

#### **Définir les critères de l'entreprise cible selon vos exigences et selon vos capacités financières.**

Secteur d'activité économique : \_\_\_\_\_

Taille : \_\_\_\_\_

Situation géographique : \_\_\_\_\_

Prix de vente : \_\_\_\_\_

Bilan financier : \_\_\_\_\_

Marché : \_\_\_\_\_

Main-d'œuvre : \_\_\_\_\_

Structures de gestion : \_\_\_\_\_

Autres critères : \_\_\_\_\_

### ÉTAPE 3 :

#### **Déterminer les connaissances et les compétences que vous devez posséder pour diriger votre entreprise cible.**

À cette étape, prenez le temps d'éclaircir votre vision de l'entreprise, d'aller chercher les informations dont vous avez besoin et de partager votre vision avec les propriétaires ou toutes autres personnes concernées par le processus de transfert.

#### ÉTAPE 4 :

##### **Faire un test de profil des compétences et un test de profil psychologique**

Ces tests vous permettront de mieux connaître vos forces, vos faiblesses, vos habiletés de gestion, votre style de communication et de prise de décision. Ces tests vous donneront une idée juste et appropriée de quel type d'entrepreneur vous êtes et quelle formation vous auriez intérêt à suivre afin de vous aider à réaliser votre projet.

#### ÉTAPE 5 :

##### **La recherche des entreprises**

Faites connaître votre intérêt à votre entourage. Participer à des activités ciblées sur le transfert d'entreprise vous aidera à vous créer un réseau de contacts afin de dénicher la perle rare. Certains sites comme Acquisition.biz peuvent également être des outils intéressants. Vos conseillers pourront également vous appuyer à cette étape.

#### ÉTAPE 6 :

##### **Évaluation de l'entreprise ciblée**

Lorsque vous aurez trouvé une entreprise qui vous intéresse et qui correspond à vos critères de sélection, débutera le processus d'évaluation et de diagnostic de l'entreprise cible. Plusieurs experts pourront vous appuyer. Nos conseillers pourront vous aider dans la recherche de ces spécialistes.

Principaux critères d'évaluation :

- Structure de gestion
- Employés clés
- Processus de production
- Qualité et diversité des clients
- Dépendance envers les fournisseurs
- Structure financière et rentabilité
- Conformité à la réglementation (environnement, protection du territoire, etc.)
- Innovation et créativité

## ÉTAPE 7 :

### **Envisager différents scénarios d'acquisition avec le cédant**

L'acquisition de l'entreprise peut se faire en une seule étape ou graduellement. L'acquisition graduelle est souvent un incontournable pour permettre la réalisation du projet. Elle donne l'occasion à la relève de se familiariser avec l'entreprise et d'assumer graduellement les responsabilités. Le vendeur qui y consent y trouvera son compte s'il veut s'assurer de la continuité de l'entreprise après son départ et s'il n'est pas prêt à prendre sa retraite.

Les besoins et projets du cédant et de la relève doivent être partagés de façon claire. Dans ce partenariat d'affaires, la communication et la planification de toutes les étapes sont essentielles.

## ÉTAPE 8 :

### **Négocier avec le cédant**

Les conditions de l'acquisition de l'entreprise devront être négociées afin d'en arriver à une position commune. Lorsque vous vous serez entendu avec le vendeur sur le prix à payer et les conditions de vente, vous devrez produire une lettre d'offre qui prouvera le sérieux de votre démarche et de votre engagement à transiger avec lui sous certaines conditions. Un avocat spécialisé pourra vous soutenir dans cette étape. Nos conseillers vous orienteront vers les spécialistes dans ce domaine.

## ÉTAPE 9 :

### **Les scénarios de financement du projet**

Tel que mentionné précédemment, le montage financier d'un projet de transfert diffère d'une entreprise à une autre. Vous devrez évaluer vos besoins financiers et ceux de l'entreprise de façon rigoureuse. Différentes stratégies de financement seront examinées : financement par le vendeur, emprunt bancaire, recours à un fonds d'investissement, etc. Vous devrez vous assurer que votre scénario est flexible et permet de garantir la croissance de l'entreprise.

## ÉTAPE 10 :

### **La vérification diligente de l'entreprise, les ajustements de prix et autres conditions**

C'est l'étape des négociations, où vous aurez besoin d'être appuyé de vos conseillers (avocat, comptable, fiscaliste) afin de mettre en place les conditions nécessaires au succès du transfert.

## ÉTAPE 11 :

### **La transaction juridique**

Cette étape inclut la rédaction par les conseillers juridiques de tous les contrats et actes notariés. Vous devez vous assurer de comprendre les incidences juridiques de toutes les structures, documents et contrats qui entourent la transaction. Votre conseiller juridique saura vous les expliquer clairement. Pour protéger la transaction, les assurances vie devront être révisées et une convention d'actionnaires clairement établie.

## ÉTAPE 12 :

### **Stratégie d'entrée et d'intégration**

La planification de la stratégie d'entrée dans l'entreprise est cruciale. Cette étape doit être planifiée soigneusement afin d'assurer une transition harmonieuse. Le plan de transfert des pouvoirs et le plan de formation sont des outils importants. La participation du vendeur est essentielle en tout temps, notamment au moment des rencontres avec les employés.

**Vous désirez pousser plus loin votre réflexion sur ces étapes ?**

**Veillez consulter notre Guide-conseil pour l'achat d'une entreprise ou visiter notre site sur [Desjardins.com/transfertentreprise](http://Desjardins.com/transfertentreprise)**