

GUIDE DE
LA RELÈVE AGRICOLE

TRANSFERT D'ENTREPRISE

Desjardins & Cie



Desjardins

Coopérer pour créer l'avenir

TABLE DES CONTENUS

Démarche d'accompagnement Desjardins	1
Démarche d'accompagnement Desjardins adaptée pour la relève agricole.....	7
1 - Quel type de relève êtes-vous ?	9
2 - Quelles sont vos motivations ?	11
3 - Êtes-vous prêt ?.....	13
▫ Outil <i>Mon bilan d'actifs</i>	19
▫ Outil <i>Acquisitions des connaissances requises</i>	22
▫ Outil <i>Plan stratégique de développement de l'entreprise</i>	27
▫ Outil <i>Habilités et compétences recherchées chez la relève</i>	35
▫ Outil <i>Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs</i>	41
▫ Outil <i>Votre carte d'identité de relève agricole</i>	49
4 - Financement du projet.....	51
• Sources de financement les plus courantes	51
• Étapes du financement	52
• Différents produits de financement	56
• Initiatives et programmes d'aide à la relève agricole	59
5 - Acquisition des pouvoirs de direction	61
• Plan de formation de la relève	63
▫ Outil <i>Transfert des pouvoirs et des savoirs</i>	65
6 - Sortie du dirigeant actuel	69
7 - En résumé, êtes-vous prêt ?	71
• Établissement au sein de l'entreprise familiale	71
• Acquisition d'une entreprise non familiale	73



DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Desjardins & Cie

DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DESJARDINS

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

- Parce que transférer une entreprise ou s'établir 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 qu'un transfert ou un établissement réussi 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 agricole peut s'échelonner sur une période de cinq à huit 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 la relève de concentrer leur attention sur la cible tout en tenant compte des impondérables.

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, inquiets des changements à venir.

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 votre établissement 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 Desjardins en transfert d'entreprise.

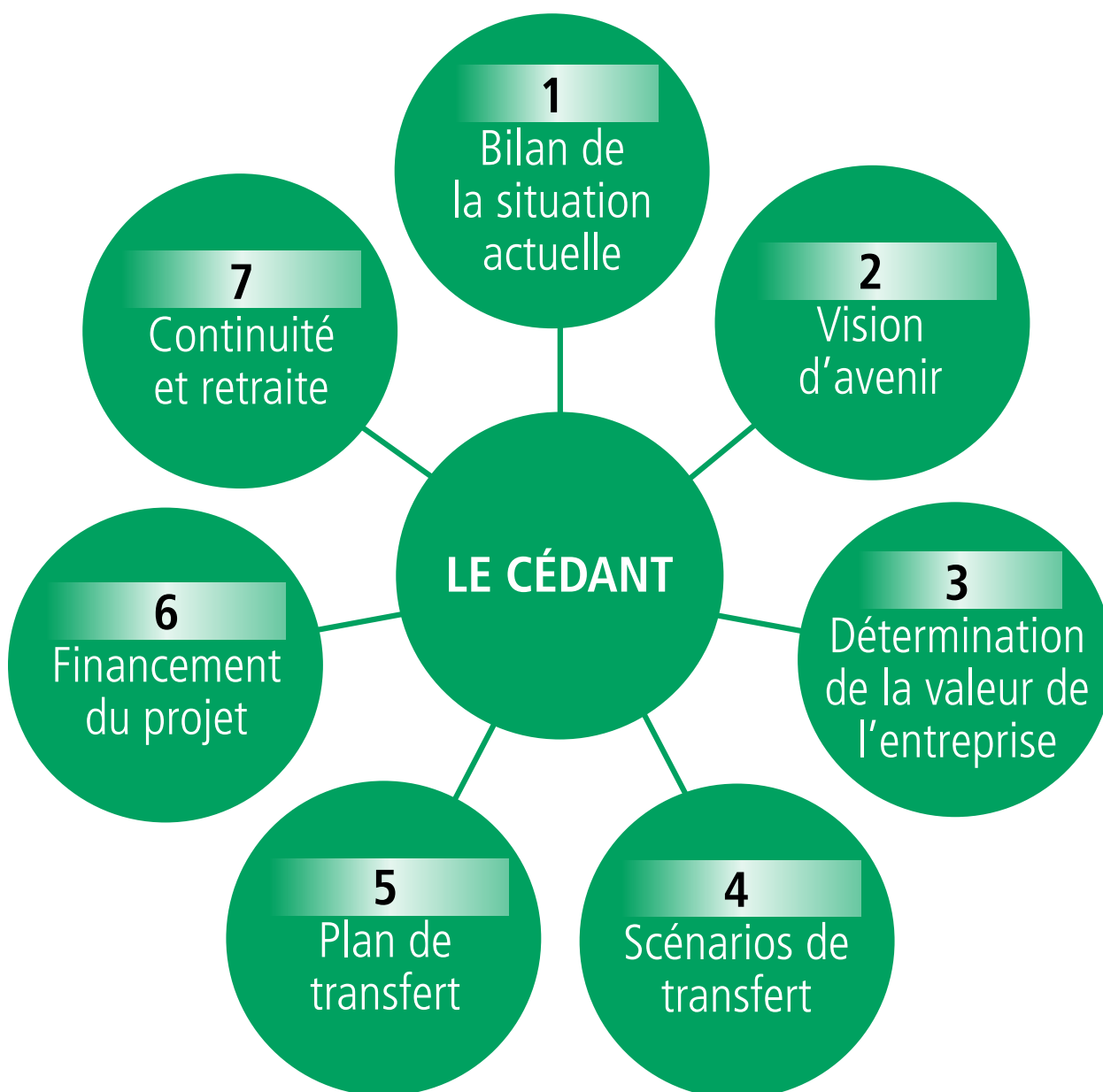
Dans un deuxième temps, nous vous invitons à approfondir les étapes qui concernent le processus d'intégration de la relève à l'entreprise familiale ou l'acquisition d'une entreprise.

Nous vous suggérons une première lecture afin d'acquérir une vision globale de la démarche. Notez vos questions et n'hésitez pas à les poser à nos conseillers, qui sauront vous accompagner dans ce processus. Une fois ce survol terminé et les réponses à vos questions obtenues, vous pouvez alors refaire un survol des étapes afin, entre autres, de faire les exercices de réflexion en respectant leur ordre chronologique.

Le transfert d'entreprise est un processus qui s'étale sur plusieurs années. Vous serez donc appelé à revenir ponctuellement à ce guide pour vous aider à clarifier ou à réévaluer vos réflexions ou votre plan de match. En tout temps, vous pouvez compter sur Desjardins pour vous appuyer dans vos démarches.

LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DES JARDINS

Une vision systémique et des étapes intimement liées



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 de votre projet ;
- aider à déterminer les prochaines étapes à suivre dans le projet.

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 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 (démantèlement).

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. Un plan fondé sur des discussions ouvertes entre vous et votre entourage immédiat, des échanges entre vous et des experts, et sur un accompagnement global assuré par nos conseillers.

Les objectifs du plan de transfert Desjardins sont de :

- rallier les gens dans l'entreprise vers une vision commune ;
- améliorer la transférabilité de l'entreprise ;
- assurer le bien-être des cédants à la retraite ;
- assurer une structure financière qui permettra la continuité de l'entreprise ;
- protéger l'harmonie familiale ;
- réduire le plus possible les charges fiscales ;
- clarifier les aspects juridiques et successoraux inhérents au projet ;
- 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 offre des services-conseils qui sauront faire la différence dans le succès de votre projet. 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 en adéquation avec vos besoins.

7. CONTINUITÉ ET RETRAITE

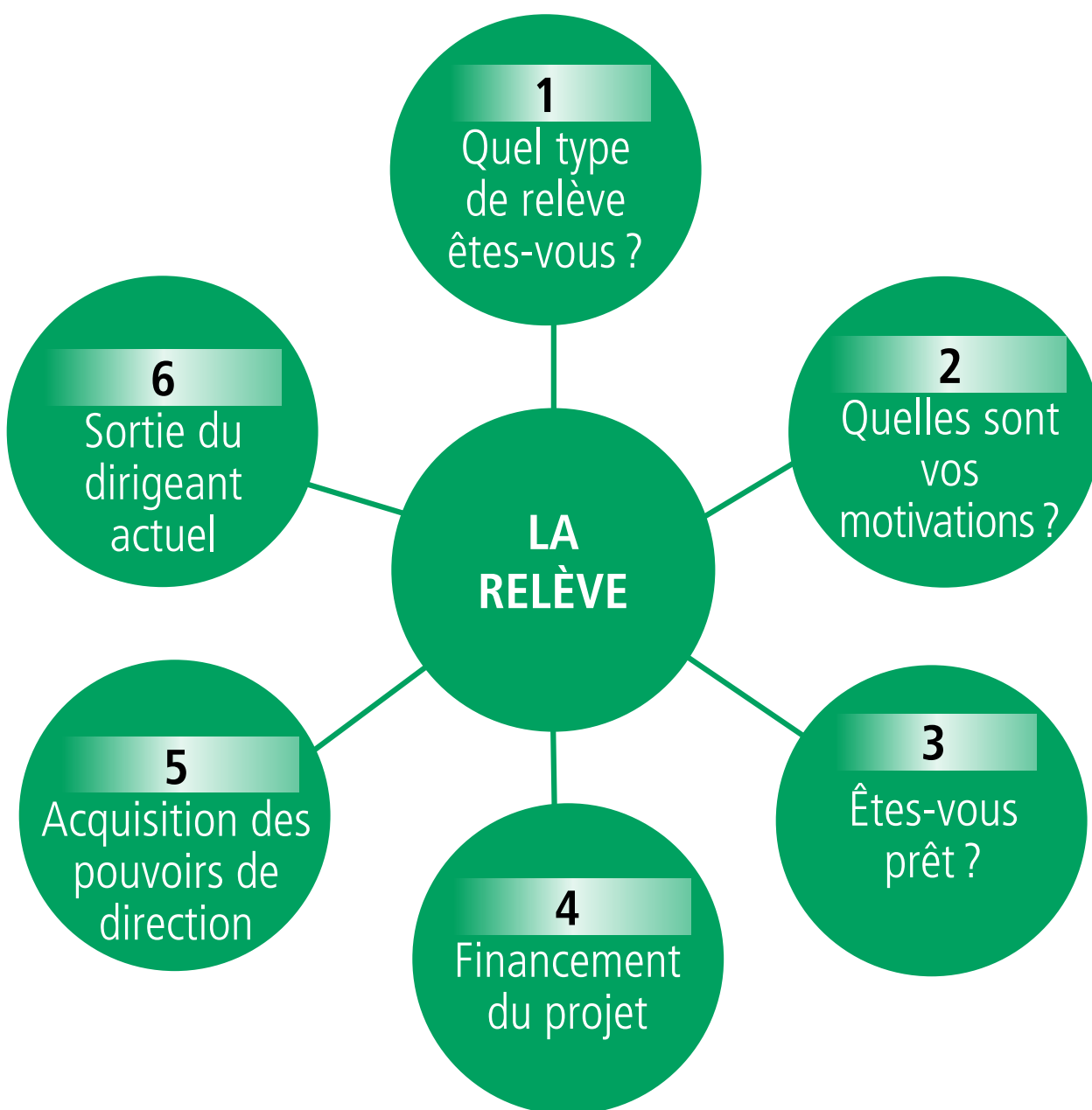
Il s'agit de mettre en place un plan d'action pour la continuité de l'entreprise avec comme lignes directrices :

- énumérer clairement les besoins de l'entreprise ;
- établir les priorités à mettre de l'avant dans l'entreprise et agir en fonction de ces priorités ;
- 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 opérationnelles et les orientations ;
- assurer un contrôle serré des coûts de production et de l'évolution de la situation financière de l'entreprise ;
- s'entourer d'une équipe de conseillers compétents et de confiance.

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

DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DES JARDINS ADAPTÉE POUR LA RELÈVE AGRICOLE

La préparation est la clé du succès.





QUEL TYPE DE RELÈVE
ÊTES-VOUS ?

Desjardins & Cie

1 QUEL TYPE DE RELÈVE ÊTES-VOUS ?

Les objectifs :

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

Les outils :

Cochez les énoncés qui vous représentent le mieux :

1. Relève de type familial

- Mes parents (ou une autre famille) sont les propriétaires de l'entreprise. Je travaille depuis toujours sur la ferme et je connais bien son fonctionnement. Je veux plus tard prendre la relève.
- Mes parents (ou une autre famille) sont les propriétaires de l'entreprise. Après avoir étudié et exploré un autre type d'emploi, j'ai décidé de reprendre l'entreprise familiale. Je suis en train d'apprendre ou de réapprendre les rouages de l'entreprise.

2. Relève non apparentée, de type employé œuvrant dans l'entreprise

- Je travaille dans l'entreprise depuis plusieurs années. Personne dans l'entourage du propriétaire ne semble intéressé à prendre la relève. J'y songe et je suis le seul à envisager cette possibilité.

3. Relève non apparentée, qui a la « fibre entrepreneuriale » et qui veut s'établir sur une ferme

- Je veux m'intégrer à une entreprise déjà existante que les propriétaires désirent transférer malgré le fait qu'ils n'aient pas de relève familiale. Je veux être en affaires, à mon compte, et diriger une entreprise agricole.
- Je veux lancer ma propre entreprise et la diriger. Je veux être en affaires, à mon compte. Je suis à la recherche d'une terre et de bâtiments agricoles.



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 :

Une motivation profonde donne 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 grandir.

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

Si vous avez encerclé **entre 16 et 20 points** et que vous avez un grand nombre de points parmi les éléments n^{os} 1, 3, 4, 7, 8, 9, 13, 15, 16, 17, 19 et 20.

A. Vous êtes fortement motivé à devenir entrepreneur

Votre motivation s'appuie sur des bases solides. Il y a de fortes chances que vous la conserviez tout au long de votre vie d'entrepreneur. Votre défi sera de cultiver et de transmettre cette motivation à tous les membres de votre équipe de travail, même dans les périodes plus difficiles. Être propriétaire d'entreprise est un travail passionnant mais aussi exigeant et parfois contraignant. Il faudra cultiver constamment votre intérêt pour être un entrepreneur et savoir bien s'entourer.

Si vous avez encerclé **entre 12 et 15 points**.

B. Vous êtes moyennement motivé à devenir entrepreneur

Une personne moyennement motivée aura plus de difficulté à garder le cap et davantage tendance à s'affaïsser, voire quitter le navire lorsqu'elle se retrouvera dans des périodes difficiles. Une entreprise sans capitaine ou sans gouvernail ne peut se rendre à destination. Le choix de reprendre l'entreprise familiale doit être d'abord un choix personnel motivé par un réel désir d'œuvrer dans ce secteur et d'assumer le rôle de chef d'entreprise. Ce choix ne doit pas s'appuyer uniquement sur des raisons ou des pressions externes.

Vous avez la responsabilité de garder un œil ouvert sur vous et votre degré de motivation. Pour vous aider à renforcer davantage votre motivation, vous pouvez requérir les services d'un *coach* ou d'un mentor. La motivation est souvent en lien avec la capacité décisionnelle de l'individu, ce qui peut parfois faire défaut en période de coexploitation. La mise en place rapide d'un processus de communication efficace et réciproque avec les cédants créera un lien de confiance.

Si vous avez encerclé moins de **12 points**.

C. Votre motivation à devenir un entrepreneur est faible

Si votre motivation à devenir entrepreneur est faible, nous vous suggérons de poursuivre votre réflexion sans toutefois abandonner l'idée de le devenir. Tentez d'adopter une philosophie de vie fondée sur le principe que vous êtes un étudiant de la vie et que la vie est un enseignant. En adoptant ce principe, vous serez en mesure d'apprendre et de saisir et 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 ?

Desjardins & Cie

3 ÊTES-VOUS PRÊT ?

Une fois que vous avez trouvé 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.

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 importants d'une bonne préparation :

- Les **connaissances** sur la vision des cédants, leurs intentions, leurs attentes, leurs besoins, ainsi que les connaissances que vous avez de l'entreprise, de son fonctionnement, de ses forces et faiblesses, de sa situation financière.
- Les **compétences** sur les plans techniques, habiletés de gestion, leadership, direction d'entreprise et gouvernance.
- La **préparation de l'établissement, 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 ?
- Sommes-nous prêts à la coexploitation ?
- 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*.

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, la relève, 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 la relève serait une excellente base afin d'assurer un transfert des connaissances réussi.

À cette étape, nous vous invitons à remplir l'outil ci-après *Plan stratégique de développement de l'entreprise*.

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 l'aide ou le mentorat d'autres producteurs agricoles d'expérience ;
- 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*.

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.

PRÉPARATION DE L'ÉTABLISSEMENT, 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 consulter et à remplir l'outil *Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs*.

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.

PRÉPARATION DES ASPECTS FINANCIERS DU PROJET

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 ?
- Quel est le niveau d'endettement que l'entreprise ne doit pas dépasser ?
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 le 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 relève agricole*.

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'établissement ou 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'établissement ou 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 agricole.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai la responsabilité de plusieurs tâches opérationnelles 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 régional d'établissement en agriculture (CREA) 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 la ferme 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) Aurai-je des revenus suffisants en période de coexploitation ?				

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 relève, 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 ?

Sont-ils prêts à la coexploitation ?

Quand veulent-ils amorcer le processus de transfert ? Sur quelle période de temps prévoient-ils le transfert des actifs ou la participation ?

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

Acquisition des connaissances requises

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

Quels sont leurs projets de retraite ?

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

Comme relève, 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 maraîchère qui exporte des légumes aux États-Unis

ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION	DÉCRIVEZ SOMMAIREMENT VOTRE POSITION
Mes objectifs personnels	Détenir des pouvoirs décisionnels stratégiques d'ici trois ans. Prendre en charge la gestion des employés aux champs d'ici un an. Avoir un enfant dans deux ans.
Mes buts pour l'entreprise	Développer le marché de l'exportation dans la région nord-est des États-Unis.
Mon cheminement dans l'entreprise	En ce moment, je m'occupe de la production aux champs. J'aimerais m'initier aux achats des intrants, à la négociation avec les fournisseurs.
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 planification stratégique d'entreprise.
Mes besoins personnels	Sécuriser ma famille. Avoir la reconnaissance de mon père. Voir mon enfant grandir.
Le rôle que je veux jouer dans l'entreprise	Prendre la responsabilité de la comptabilité, de la gestion des opérations et de tout ce qui touche la gestion financière et le développement des marchés.
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.

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 l'entreprise. Il est un outil de travail essentiel pour les propriétaires cédants, la relève, 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

Structure productive de l'entreprise agricole

Terres et bâtiments : _____

Machinerie et équipements : _____

Troupeau : _____

Quota de production : _____

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 : _____

Plan stratégique de développement de l'entreprise

Organisation du travail

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

NOM	FONCTION	RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Quels sont le mode de fonctionnement et la répartition des tâches au sein des employés (qui fait quoi) ?

NOM	FONCTIONS (employé saisonnier, permanent, etc.)	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 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 décelées : _____

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.		

Outil Habiletés et compétences recherchées chez la relève

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

Les buts de cet outil sont de vous aider à :

- reconnaître les qualités et les compétences que vous possédez ;
- énumérer vos besoins de formation ;
- clarifier votre vision 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 chez la relève

ÉTAPE 1 : QUALITÉS RECONNUES

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

QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES	HABILITÉS DE GESTION
<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
CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE	LEADERSHIP AUPRÈS DES EMPLOYÉS
<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.
SENS DU COLLECTIF	LEADERSHIP AUPRÈS DES MEMBRES DE SA FAMILLE
<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 chez la relève

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILETÉS ADMINISTRATIVES
<p>Ex. : techniques de traite, techniques d'insémination, utilisation de différents logiciels, entretien de la machinerie, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles 	<p>Ex. : interprétation des états financiers, contrôle des dépenses, évaluation des coûts de production, gestion de projets de construction, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles
HABILETÉS TRANSVERSALES	INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
<p>Ex. : fort en résolution de problèmes, capacité à résoudre des conflits, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles 	<p>Ex. : gestion de ses émotions, respect envers ses collaborateurs, gestion du stress, maîtrise personnelle, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles

Habilités et compétences recherchées chez la relève

ÉTAPE 2 : QUALITÉS SOUHAITÉES

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

QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES	HABILITÉS DE GESTION
<ul style="list-style-type: none"><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	<ul style="list-style-type: none"><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
CONNAISSANCES DE L'ENTREPRISE	LEADERSHIP AUPRÈS DES EMPLOYÉS
<ul style="list-style-type: none"><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	<ul style="list-style-type: none"><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.
SENS DU COLLECTIF	LEADERSHIP AUPRÈS DES MEMBRES DE SA FAMILLE
<ul style="list-style-type: none"><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.	<ul style="list-style-type: none"><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 chez la relève

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILITÉS ADMINISTRATIVES
Ex. : techniques de traite, utiliser différents logiciels, connaissances des techniques d'insémination, habiletés en mécanique, etc.	Ex. : interprétation des états financiers, contrôle des dépenses, évaluation des coûts de production, gestion de projets de construction, etc.
<input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles	<input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles
HABILITÉS TRANSVERSALES	INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
Ex. : fort en résolution de problèmes, capacité à résoudre des conflits, etc.	Ex. : gestion de ses émotions, respect envers ses collaborateurs, gestion du stress, maîtrise personnelle, etc.
<input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles	<input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles

Habilités et compétences recherchées chez la relève

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.

Outil Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

La réussite de votre intégration passe par une bonne connaissance de la répartition actuelle des rôles, des responsabilités et des pouvoirs. Votre établissement dans l'entreprise et celle éventuellement d'un autre membre de la famille ou d'un autre partenaire impliquera une modification des rôles et responsabilités de chacun. L'outil **Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs** vous permettra de déterminer le rôle que vous voulez occuper dans l'entreprise au cours de la période de coexploitation et une fois la transaction conclue.

Les buts de cet outil sont de :

- déceler qui fait quoi dans l'entreprise et quels sont leurs niveaux de responsabilités ;
- clarifier vos rôles et vos responsabilités dans l'entreprise (en ce moment et plus tard) ;
- déterminer (si possible) la date de retrait du dirigeant actuel ;
- 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. Elle repose sur les épaules d'une seule et même personne. Vous serez en présence d'une personne peu habituée à travailler en équipe et qui pourrait avoir de la difficulté à déléguer des responsabilités ou à faire confiance à quelqu'un d'autre. La qualité de la communication entre cédant et relève 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 semblent 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 une relève, 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.

Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

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

(Cochez la réponse qui représente le mieux votre situation)

- Propriétaire dirigeant
Précisez :
 - Actionnaire minoritaire
 - Actionnaire majoritaire
 - Autre : _____
- Directeur général
- Autres postes
Précisez :
 - Administration
 - Production
 - Développement des affaires
 - Ressources humaines
 - Autre : _____

Commentaires :

S'il s'agit d'une entreprise où il y a plusieurs postes, celui que vous occupez, les rôles et les responsabilités inhérentes à ce poste 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. Par exemple, 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 gens puissent vous faire confiance si vous dirigez cette entreprise.

De la même façon, les dirigeants actuels et les employés n'accorderont pas la même crédibilité à la jeune relève qui s'intègre dans l'entreprise avec 20 % des parts comparativement à la personne qui est actionnaire depuis quelques années. Le plan de transfert des connaissances et des pouvoirs permettra à la relève de faire progressivement sa place comme dirigeant.

Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

4. 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

5. QUEL POSTE VOULEZ-VOUS OCCUPER DANS L'ENTREPRISE LORSQUE LA TRANSACTION SERA COMPLÉTÉE, LE CAS ÉCHÉANT ?

(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 de la relève agricole.

Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

6. 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

Répartition des rôles, des responsabilités et des pouvoirs

7. 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 démobilisation 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.

8. 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 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 du dirigeant reste floue, cela peut indiquer que son processus de réflexion n'est pas complété.

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 ? _____

Outil Votre carte d'identité de relève agricole

1. Je suis une relève de type :

(revoir au besoin l'étape 1 – Quel type de relève 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 *Acquisition des connaissances requises*)

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

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

5. Ma fonction dans l'entreprise et celle des autres seront les suivantes :

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

Outil Votre carte d'identité de relève agricole

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 ?	
Quel niveau d'endettement de l'entreprise je ne veux pas dépasser ?	
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'établissement et d'acquisition de l'entreprise :

	NOM	RÔLE
Directeur de comptes agricoles		
Conseiller en financement FADQ		
Comptable		
Fiscaliste spécialisé en agriculture		
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 et, 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 d'établissement et 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.

SOURCES DE FINANCEMENT LES PLUS COURANTES

Financement par emprunts auprès d'une institution financière	Le prêt hypothécaire agricole est le produit le plus couramment utilisé lors du financement de l'acquisition des parts d'une entreprise. L'institution financière s'assurera aussi que l'ensemble des besoins de l'entreprise seront couverts (besoins de trésorerie, achat d'équipements, financement des subventions, etc.) avec les solutions financières appropriées.
La mise de fonds personnelle	La mise de fonds peut être sous forme monétaire (épargne personnelle, REER) ou d'actifs que la relève aura acquis avant son établissement (exemples : animaux, terre).
Programmes d'aide gouvernementale	Il existe plusieurs programmes d'aide gouvernementale : subventions d'aide à l'établissement, subventions pour investissements ou dépenses, ainsi que des prêts offerts à des conditions avantageuses. La Financière agricole du Québec (FADQ) et le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) offrent de nombreux avantages à la relève agricole.
Solde de prix de vente (financement par le vendeur)	Mode de financement souvent utilisé dans les transferts familiaux. Les parents financent une partie de la transaction en acceptant des remboursements sur période plus ou moins longue à des conditions le plus souvent très avantageuses. Il offre un excellent complément au financement bancaire, facilite le transfert et permet à l'acheteur de faire diminuer le coût du financement.
Dons	Dans la majorité des transferts de ferme familiaux, les parents fixent un prix de vente nettement inférieur à la valeur marchande afin d'éviter le surendettement de la relève.
Capital de développement	Type de financement par capitaux propres. L'apport en fonds est fait par un investisseur externe et prend la forme d'un financement avec prise de participation dans l'entreprise.

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 tous les besoins liés au transfert des avoirs (acquisition d'actions votantes, etc.) ainsi qu'aux éléments nécessaires au fonctionnement ou à l'amélioration de l'entreprise : nouveaux investissements, frais de démarrage, fonds de roulement, etc.

Une fois vos besoins établis, vous devrez déterminer quelles sources de financement pourront combler chacun d'entre eux. C'est ce que l'on appelle le 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. Nos conseillers en transfert d'entreprise pourront vous appuyer dans ce travail.

EXEMPLE DE MONTAGE FINANCIER

COÛT DU PROJET	
Achats des actifs (terres, bâtiments, quota, animaux, machinerie, inventaires)	700 000 \$
Acquisition de quotas	150 000 \$
Rénovation des bâtiments agricoles	25 000 \$
Achat et rénovation d'une maison	100 000 \$
Achat d'équipements	85 000 \$
Autres frais de démarrage (frais de transaction, taxes et permis, etc.)	5 000 \$
Total	1 065 000 \$

FINANCEMENT DU PROJET	
Prêt hypothécaire avec garantie gouvernementale	715 000 \$
Prêt à terme sur équipements	60 000 \$
Solde de prix de vente	150 000 \$
Marge de crédit	75 000 \$
Mise de fonds personnelle	25 000 \$
Subvention gouvernementale	40 000 \$
Total	1 065 000 \$

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 agricoles, conseillers en financement agricole, associations de producteurs, autres associations de gens d'affaires, etc.) 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 précise :

- 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 ;
- l'apport financier personnel et celui des autres investisseurs.

Présenter votre demande

Avant de rencontrer votre prêteur, 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. L'expérience, les compétences de gestion et le niveau de formation font partie des éléments évalués.

2. Les risques de l'environnement d'affaires

Les prêteurs s'assureront que votre secteur d'activité ne présente pas un risque démesuré à leurs yeux. L'entreprise devra également profiter d'une couverture d'assurance adéquate, adaptée à la nature de ses activités.

3. La crédibilité du projet

Lorsqu'un prêteur décide d'investir dans votre projet, il souhaite tout comme vous le succès de votre entreprise. Il s'assurera 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 prêteurs 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 de la relève

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

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.

DIFFÉRENTS PRODUITS DE FINANCEMENT

Dans le montage financier d'un établissement ou d'un transfert d'entreprise, le financement par emprunt est un des outils financiers couramment utilisés

Prêt à terme agricole	Permet de réaliser le financement d'équipements ou de projets divers.
Prêt hypothécaire agricole	Pour financer l'acquisition d'immeubles et de terres agricoles, et tout projet d'importance.
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 offerts chez Desjardins :

Prêt à terme agricole

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'immobilisations sans nuire de façon démesurée au fonds de roulement ;
- améliore ou consolide la structure financière de l'entreprise pour continuer 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 agricole

Pour les besoins d'immobilisations, comme l'achat de terres, la construction ou l'agrandissement d'un bâtiment ou tout autre projet d'envergure. Ce type de prêt est couramment utilisé au démarrage ou transfert d'entreprise.

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

Caractéristiques :

- amortissement jusqu'à 25 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.

Crédit rotatif agricole Desjardins

Crédit préautorisé qui permet à une entreprise agricole de financer les investissements nécessaires à sa croissance. Le crédit à l'investissement simplifie le processus lié à la demande de crédit et à la prise de garantie tout en réduisant les frais qui en découlent.

Caractéristiques :

- établi en fonction de l'évaluation des besoins de l'entreprise ;
- financement sous forme de marge de crédit ou de prêt à terme ;
- peut s'appliquer à des projets de développement ou à un projet qui se réalisera par étapes sur une période de temps donnée.

Avantages :

- déboursement du prêt autorisé plus facilement et plus rapidement.
- permet de connaître à l'avance le montant du crédit à votre disposition pour vos futures acquisitions.
- ne nuit pas au crédit d'exploitation de votre entreprise et diminue les frais d'étude de dossier et d'enregistrement des garanties.
- donne la possibilité d'utiliser la somme remboursée pour d'autres acquisitions, une fois le remboursement en capital effectué.
- offre plus de latitude pour le choix des modalités de taux d'intérêt et de remboursement.
- permet de bénéficier d'un certain délai avant d'effectuer des remboursements en capital sur vos acquisitions.

Prêts garantis par la Financière agricole du Québec (FADQ)

Permettent aux entrepreneurs agricoles de profiter de meilleurs taux d'intérêt pendant toute la durée du prêt. Pour l'achat de parts, l'acheteur doit détenir au moins 20 % des intérêts de l'entreprise agricole.

Caractéristiques :

- prêt agricole pouvant atteindre 5 000 000 \$;
- subvention à l'établissement pour la relève agricole variant de 20 000 \$ à 40 000 \$.

Avantages :

- taux d'intérêt parmi les meilleurs déjà négociés auprès de Desjardins ;
- possibilité d'escompte sur le taux d'intérêt pour la période d'établissement ;
- possibilité d'une protection contre les hausses de taux, si admissible.

INITIATIVES ET PROGRAMMES D'AIDE À LA RELÈVE AGRICOLE

La relève agricole peut compter sur plusieurs initiatives permettant de faciliter le transfert.

LISTE DES ORGANISMES ET PROGRAMMES	
Financière agricole du Québec (FADQ)	Subvention à l'établissement pour la relève (20 000 \$-40 000 \$) Subvention au démarrage d'entreprise à temps partiel (10 000 \$) Subvention à l'encadrement pour les services-conseils (1 500 \$) Sécuri-Taux établissement, qui garantit un taux maximal d'intérêt payé pendant 5 ans Formule de garantie vendeur-prêteur, qui offre une garantie de prêt aux parents qui financent directement la vente de l'entreprise
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ)	Programme pour la relève agricole : <ul style="list-style-type: none"> • appui à l'investissement des jeunes entreprises agricoles • appui au développement des compétences des jeunes entrepreneurs agricoles • appui aux CUMO et aux CUMA • appui aux initiatives régionales et sectorielles
Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA)	Unique au Québec, le Fonds d'investissement pour la relève agricole (FIRA) vise à faciliter le transfert d'entreprise agricole à une relève non apparentée. Capital régional et coopératif Desjardins est partenaire de ce fonds en collaboration avec le MAPAQ et le Fonds de solidarité FTQ. Pour l'acheteur, l'apport financier sous forme de prêt, de location-achat ou de participation dans l'entreprise visera à faciliter l'acquisition d'une entreprise et faire diminuer la charge liée à l'endettement. Pour le vendeur, ce type de financement permet de préserver la continuité de l'entreprise.
Fonds coopératif d'aide à la relève agricole (Desjardins, Coop fédérée et FRAQ)	Appuis financiers en plusieurs volets : <ul style="list-style-type: none"> • Desjardins (bourse d'aide à l'établissement de 8 300 \$ en réduction de la dette, formation, mentorat) • Coop fédérée (escompte sur les achats d'intrants et de produits pétroliers, volets formation et soutien professionnel)
Centre local de développement (CLD)	Soutien à la réalisation d'un plan d'affaires Subventions
Société d'aide au développement de la collectivité (SADC)	Stratégie jeunesse (prêt de 5 000 \$ à 10 000 \$ sur 5 ans avec taux réduits et possibilité de congé de remboursement de capital) Fonds de démarrage et de relève (prêts)
Fédération des producteurs de lait du Québec	Aide à la relève : prêt de 5 k de quotas sur 10 ans, sans paiement pendant 5 ans, puis acheté progressivement de la 6 ^e à la 10 ^e année Aide au démarrage : prêt de 12 k de quotas
Fédération des producteurs d'œufs d'incubation du Québec	Aide au démarrage : congé de prélevés pour la relève agricole. Aide à l'établissement de nouveaux producteurs (relève non apparentée) : prêt de contingent de 900 000 œufs.
Fédération des producteurs d'œufs de consommation	Aide au démarrage pour la relève non apparentée : prêt de contingent de 5 000 pondeuses
Éleveurs de volaille du Québec	Aide au démarrage pour la relève : prêt de contingent de 200 m ² pour une durée maximale de 17 ans, remboursable à partir de la 13 ^e année.

Autres intervenants

- Centres locaux de développement (CLD)
- Entreprises Canada – Services gouvernementaux pour les entrepreneurs
- Industrie Canada
- 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

TRANSFERT DES POUVOIRS

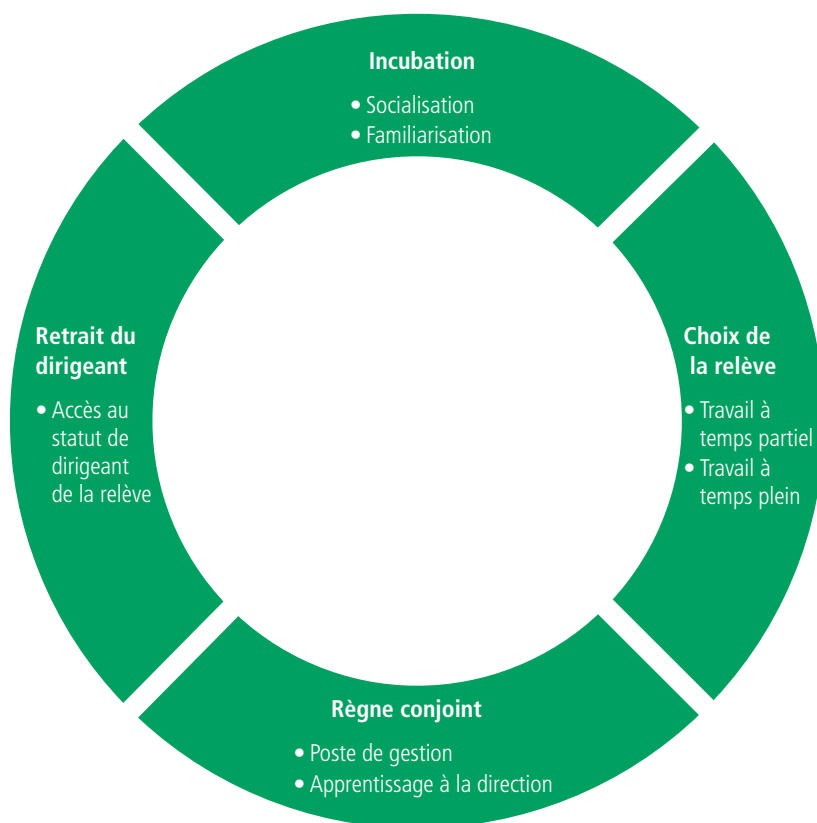
Le transfert des pouvoirs est différent du transfert juridique des actifs. Il concerne le partage et la délégation par le cédant envers la relève des responsabilités stratégiques de l'entreprise. Le transfert des savoirs renvoie aux connaissances que doit acquérir la relève. Le transfert bien planifié des pouvoirs et des savoirs fait partie des éléments de réussite du transfert d'entreprise.

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 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 FAMILIAL



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 précises ni d'heures de travail précises.

Choix de la relève : Un ou plusieurs membres de la famille 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 : La relève participe de façon active à la direction et à la gestion de l'entreprise avec les parents propriétaires. C'est la phase la plus cruciale du transfert. Il se crée un lien d'interdépendance.

Retrait du dirigeant : Les parents propriétaires se retirent progressivement de la direction et ils 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 une relève non apparentée.

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 relève¹

1. Préciser des attentes ou des objectifs de transfert

La démarche de formation devra prévoir que l'apprenant se fixe des objectifs liés à son contexte de travail avant le début de la formation.

Ces objectifs feront l'objet d'une discussion avec la personne responsable de la formation. 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 de l'atteinte de ces objectifs.

¹Roussel, 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 à l'intérieur desquelles l'apprenant sera en mesure d'utiliser les apprentissages.

L'apprenant sera amené à dresser la liste des situations d'apprentissage en lien avec les objectifs qu'il s'est donnés. 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 d'apprentissage fondées sur des cas réels qui nécessitent la résolution de problème.

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

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	INFORMATION CRUCIALE À TRANSMETTRE	QUI (famille, réseautage, institution, etc.)	ACTIVITÉS DE FORMATION	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Sur le secteur d'activité en général				
Sur la gestion des opérations aux champs				
Sur la gestion du troupeau				
Sur l'entretien de la machinerie et des équipements				
Sur les technologies				
Sur la gestion des normes environnementales et autres réglementations				
Sur la gestion des employés				
Sur les fournisseurs				
Sur les clients				
Sur les concurrents				
Sur la comptabilité				
Sur l'analyse des états financiers				
Sur la planification stratégique				

Transfert des pouvoirs et des savoirs

PLAN DE TRANSFERT DES SAVOIRS DE :

SAVOIRS	INFORMATION CRUCIALE À TRANSMETTRE	QUI (famille, réseautage, institution, etc.)	ACTIVITÉS DE FORMATION	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Sur la situation financière de l'entreprise				
Sur les prêteurs et les produits de financement				
Sur les conseillers et l'encadrement technique				
Sur d'autres aspects				

Transfert des pouvoirs et des savoirs

PLAN DE TRANSFERT DES POUVOIRS À :

POUVOIRS	QUI (famille, réseautage, institution, etc.)	TÂCHES ATTENDUES	CALENDRIER DATE CIBLE DE FIN DE L'ACTIVITÉ
Production <ul style="list-style-type: none"> • régie des champs • régie du troupeau (alimentation, santé, reproduction) • entretien de la machinerie • autres 			
Approvisionnement et relations avec les fournisseurs <ul style="list-style-type: none"> • choix des fournisseurs • négociations et transactions 			
Mise en marché et distribution <ul style="list-style-type: none"> • relations avec la clientèle • développement des aspects marketing des produits vendus • fixation des prix 			
Gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • organisation du travail • embauche, négociations • gestion des conflits • autres 			
Relations avec les conseillers de l'entreprise			
Décisions d'investissement et de financement			
Administration <ul style="list-style-type: none"> • signatures • votes, convocations 			
Autres			



SORTIE DU DIRIGEANT ACTUEL

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 **établissement au sein de l'entreprise familiale**.

ÉTAPE 1 :

Faire le choix d'intégrer l'entreprise familiale ou de s'établir différemment

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

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 : _____

Capacité de production : _____

• Superficie cultivable : _____

• Capacité des bâtiments : _____

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 Acquizition.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.)

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. Plusieurs scénarios peuvent être envisagés : la vente d'une partie des actifs, la location-achat, la location et autres. 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