

GUIDE DE
L'ENTREPRENEUR CÉDANT

TRANSFERT D'ENTREPRISE

Desjardins & Cie



Desjardins

Coopérer pour créer l'avenir

TABLE DES CONTENUS

Démarche d'accompagnement Desjardins	1
1 - Bilan de la situation actuelle	5
• Objectifs	5
▫ Outil <i>Mon bilan d'actifs</i>	6
2 - Vision d'avenir	11
• Objectifs	11
▫ Outil <i>Mes besoins et mes objectifs</i>	12
3 - Détermination de la valeur de l'entreprise.....	21
• Approches	21
▫ Outil <i>Optimiser la valeur de l'entreprise</i>	23
4 - Scénarios de transfert.....	27
• Scénarios	27
▫ Outil <i>Actions à poser</i>	31
5 - Plan de transfert	39
• 5.1 Plan stratégique	41
▫ Outil <i>Plan stratégique de développement de l'entreprise</i>	42
• 5.2 Formation de l'équipe de conseillers experts	49
▫ Outil <i>Liste usuelle des conseillers</i>	51
• 5.3 Plan de transfert de propriété	58
• 5.4 Plan de financement du projet	59
• 5.5 Plan de transfert du pouvoir	60
▫ Outil <i>Transfert des pouvoirs et des savoirs</i>	63
• 5.6 Plan de formation de la relève	68
▫ Outil <i>Habiletés et compétences recherchées chez la relève</i>	69
• 5.7 Structure de communication	75
▫ Outil <i>Pour une structure de communication efficace</i>	76
6 - Financement du projet.....	87
• Projet et plan d'affaires	87
• États financiers	87
• Montage financier	87
• Demande de financement	89
– Emprunts	92
– Capitaux propres	94
– Programmes gouvernementaux	98
7 - Continuité et retraite	99
• Plan d'action pour la continuité de l'entreprise	99
• Plan d'action pour la retraite	99



DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT

Desjardins & Cie

DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DESJARDINS

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

- Parce que transférer votre entreprise est un processus rigoureux et complexe que vous n'allez vivre fort probablement qu'une fois dans votre vie. Dans ce contexte, votre marge de manœuvre est plus limitée. La démarche d'accompagnement permettra de diminuer les risques d'erreur et vous donnera de l'aisance pour mener ce processus à bon terme.
- Parce que seul, sans accompagnement, vous prenez le risque de fragiliser votre sécurité financière, votre patrimoine familial et votre entreprise. En utilisant la démarche d'accompagnement, qui donne accès à l'ensemble de nos services, vous vous donnez des moyens concrets pour bénéficier d'un soutien externe, augmenter vos connaissances et votre savoir-faire en matière de transfert d'entreprise et ainsi créer les conditions favorables à la réussite de votre projet.
- Parce que réussir à transférer votre entreprise de façon optimale exige que vous preniez un temps de réflexion dirigée de qualité. Cette réflexion 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, inclus dans notre démarche d'accompagnement, guideront vos actions tout au long du processus de transfert de votre entreprise.
- Parce que le transfert d'une entreprise peut s'échelonner sur une période de deux à cinq ans et parfois plus. Il est donc primordial de prévoir une démarche structurée avec des échéanciers clairs et réalistes pour ne pas perdre l'objectif de vue. La démarche d'accompagnement préconisée chez Desjardins permet au propriétaire de se concentrer sur sa cible tout en tenant compte des impondérables de la vie. Cette démarche structurée assure une sécurité accrue au propriétaire et aux membres de sa famille.

Saviez-vous que trop fréquemment :

- la grande majorité des propriétaires d'entreprise n'ont pas de plan de transfert ;
- ils n'ont pas établi clairement qui leur succédera ;
- ils n'ont pas procédé à une planification successorale ;
- ils ont mal évalué leurs besoins financiers ;
- l'entreprise se retrouve devant un manque de capitaux, car le financement du transfert 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 parce qu'ils se sentaient exclus du processus ou mal informés (ex. : fermeture possible de l'entreprise).

L'utilisation de la démarche d'accompagnement Desjardins fera de votre projet une réussite globale en vous évitant ces problèmes et en vous aidant à protéger vos actifs.

Comment utiliser la démarche d'accompagnement Desjardins ?

Notre démarche d'accompagnement est un guide d'aide à la réflexion et à la décision qui sert de soutien pour la détermination des actions à poser. Vous pourrez vous y reporter en tout temps. Cette démarche vous sera utile de vos réflexions initiales sur la possibilité d'envisager un transfert de votre entreprise jusqu'à votre retrait de cette dernière. Vous pourrez également partager ce guide avec vos proches. Cela leur permettra, entre autres, d'améliorer 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 faisant partie de notre démarche d'accompagnement relative à un transfert d'entreprise. Ces éléments représentent toutes les étapes inhérentes à un processus de transfert d'entreprise.

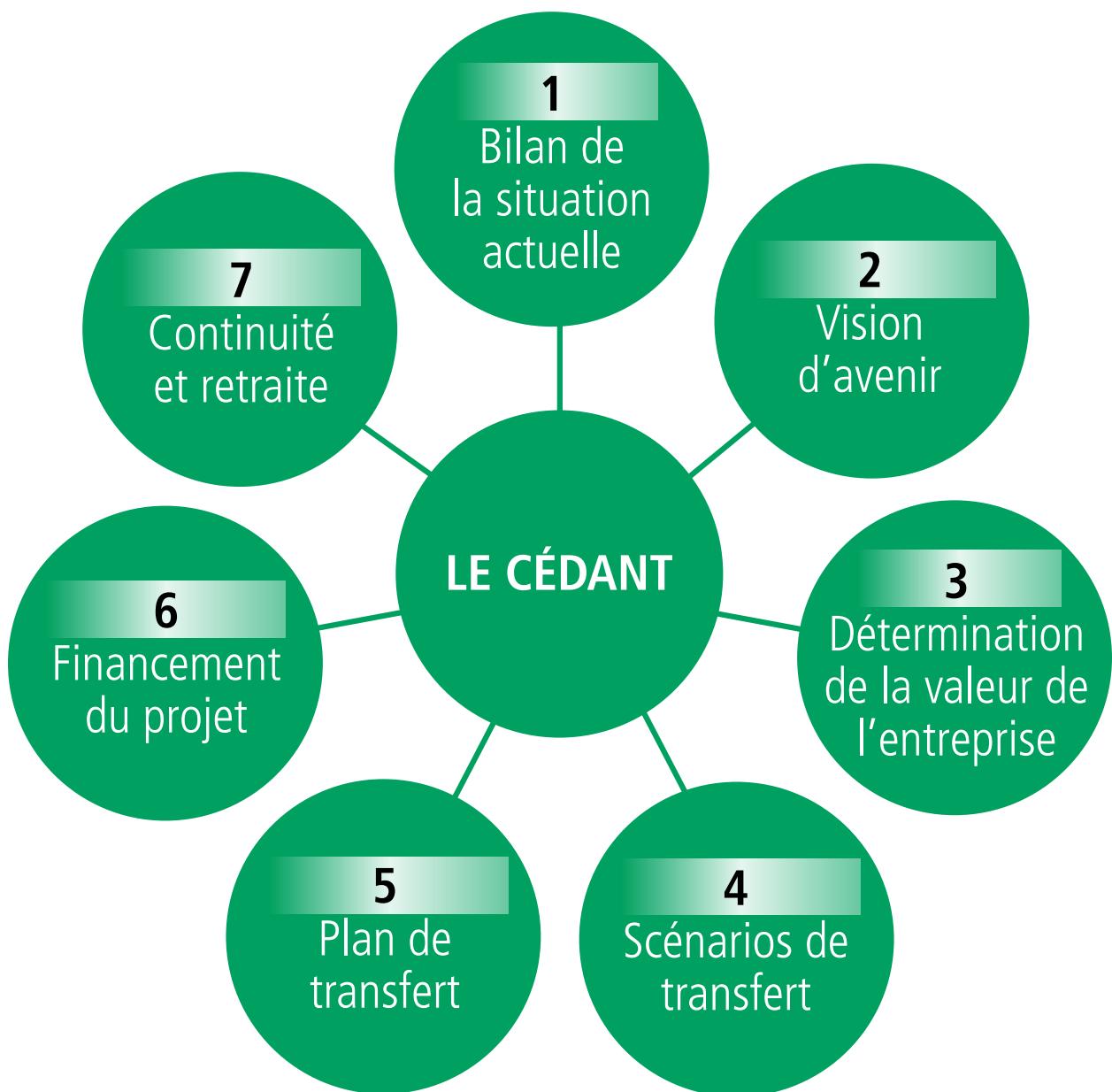
Dans un deuxième temps, nous vous conseillons de faire une première lecture des descriptifs associés aux différentes étapes afin d'acquérir une vision globale de la démarche. Lors de cette lecture, nous vous recommandons de noter vos questions et de ne pas hésiter à les adresser à nos conseillers, qui pourront vous accompagner dans ce processus. Ainsi, vous augmenterez de façon importante vos connaissances globales en matière de transfert d'entreprise. Pour cette première lecture, nous vous recommandons de mettre de côté les exercices prescrits ; nous y reviendrons plus tard à la prochaine étape.

Une fois que vous aurez terminé votre lecture et obtenu les réponses à vos questions, vous pouvez alors refaire un survol des étapes afin, entre autres, de compléter les exercices de réflexion en commençant par le Bilan de la situation actuelle et en respectant ensuite l'ordre prévu. Chaque exercice est précédé d'un texte décrivant ses objectifs et donnant les instructions pour le réaliser. D'autres instructions pourront aussi vous être soumises en cours d'exercice. En tout temps, n'hésitez pas à faire appel à votre conseiller de Desjardins pour obtenir de l'aide.

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

LA DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT DESJARDINS

Une vision systématique et des étapes intimement liées





BILAN DE LA SITUATION ACTUELLE

Desjardins & Cie

1 BILAN DE LA SITUATION ACTUELLE

Le **Bilan de la situation actuelle** positionne le propriétaire d'entreprise par rapport aux différentes étapes du transfert d'entreprise.

Les objectifs sont de :

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

La teneur du bilan :

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

Les outils :

Afin de réaliser ce bilan, nous vous invitons à remplir le questionnaire :

- Mon bilan d'actifs

Vos réponses à ce questionnaire aideront nos conseillers à :

- définir vos besoins d'accompagnement ;
- saisir la compréhension que vous avez d'un processus de transfert ;
- répondre à certaines de vos interrogations ;
- évaluer votre niveau de préparation ;
- suivre votre cheminement.

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. Nous vous recommandons de remplir ce bilan avant d'entreprendre le transfert de votre entreprise.

Les buts de cet outil sont de vous :

- sensibiliser aux différents aspects que vous devrez considérer lorsque vous choisirez d'entreprendre une démarche de transfert d'entreprise ;
- aider à évaluer votre niveau de préparation dans le transfert de votre entreprise ;
- permettre de choisir les actions justes et appropriées que vous aurez à faire pour réussir votre projet de transfert ;
- inciter à passer à l'action pour préparer le transfert de votre entreprise.

Instructions :

1. Lisez chacun des énoncés ci-dessous en prenant le temps de réfléchir à votre situation actuelle.
2. Passez en revue chacun des énoncés et répondez simplement par Oui ou par Non à chacun d'eux en cochant la case appropriée.
3. Additionnez le nombre de réponses Oui et le nombre de Non.
4. Insérez, dans la section Résumé de mon bilan, le nombre de Oui dans Mes actifs et le nombre de Non dans Mes passifs.
5. Soustrayez vos passifs de vos actifs et inscrivez le résultat dans Écart entre mes actifs et mes passifs. Cet écart est simplement un indicateur pour vous aider à prendre conscience de votre situation actuelle à l'endroit de votre projet de transfert.
6. En tenant compte uniquement de vos actifs, cochez, dans Mon niveau de préparation et de compréhension du processus de transfert, votre niveau de préparation (faible, moyen ou fort) correspondant à ce nombre.
7. En tenant compte des résultats de votre bilan d'actifs, inscrivez vos trois principales préoccupations dans Quelles sont mes trois principales préoccupations ?
8. Finalement, remplissez 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.

Mon bilan d'actifs

ÉLÉMENTS ET ACTIVITÉS DANS UN TRANSFERT D'ENTREPRISE	OUI	NON
1. Je connais toutes les composantes d'un plan de transfert d'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je connais les conséquences liées au fait de ne pas planifier la transmission de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'ai commencé à faire un plan de transfert de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. J'ai rédigé un plan de développement stratégique de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Je prends soin de ma santé et je me sens plein de vitalité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Je sais que je dois planifier le transfert de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Je sais quel type de relève je veux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Je connais le rôle que je veux jouer dans l'entreprise d'ici mon départ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. J'ai déterminé la date de mon départ de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. J'ai des projets concrets pour ma retraite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Je connais mes besoins financiers pour ma retraite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Je discute ouvertement de mon projet de transfert d'entreprise avec mes proches et mes collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. J'ai évalué les enjeux inhérents à mon processus de transfert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Je connais la valeur marchande de mon entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Je connais les besoins de mon entreprise pour en assurer la continuité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Je connais les incidences de mon contrat de mariage sur ma succession.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. J'ai bien étudié mes scénarios juridiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Les contrats juridiques de mon entreprise sont clairs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. J'ai un testament qui énonce mes volontés actuelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. J'ai fait un mandat d'inaptitude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. J'ai bien étudié mes scénarios fiscaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Ma planification fiscale est optimale, mes charges fiscales sont réduites.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. J'ai bien étudié mes scénarios financiers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Ma structure financière est optimale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Je me sens en sécurité sur le plan financier.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Je sens que mon patrimoine est protégé.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Je suis conscient qu'il se peut que j'aie à financer une partie de la transaction.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. J'ai préparé mon entreprise à faire face à un processus de vérification diligente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Je peux m'appuyer sur un groupe de professionnels compétents en transfert d'entreprise et qui travaillent en équipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Je sais que Desjardins peut m'aider et me guider pour l'ensemble du processus du transfert de mon 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 0-11 Moyen 12-23 Fort 24-30

À la lumière des résultats de mon bilan, quelles sont mes trois principales préoccupations?

Voici un exemple :

1. Faire une évaluation de la valeur marchande de mon entreprise.
2. Déterminer ce que je veux faire à ma retraite.
3. Évaluer mes besoins financiers pour ma retraite.

PLAN D'ACTION POUR DIMINUER OU ÉLIMINER MES PRÉOCCUPATIONS

PRÉOCCUPATIONS	ACTIONS À FAIRE	ÉCHÉANCES	PERSONNES CONCERNÉES	DATES DE SUIVI
Exemple : 1) Faire une évaluation de la valeur marchande de mon entreprise	Communiquer avec un expert en évaluation d'entreprise Donner le mandat d'évaluer l'entreprise	En mai	Mon comptable	Vendredi dans trois semaines
2) Déterminer ce que je veux faire à ma retraite	Prendre du temps pour y réfléchir et en discuter avec mes proches Déterminer une date de retrait de l'entreprise	En décembre, j'aurai pris une orientation		Processus continu de réflexion
3) Évaluer mes besoins financiers pour ma retraite	Appeler mon planificateur financier Desjardins	D'ici 1 mois	Mon planificateur financier et ma conjointe	Téléphoner à mon planificateur la semaine prochaine

Mon bilan d'actifs

PLAN D'ACTION POUR DIMINUER OU ÉLIMINER MES PRÉOCCUPATIONS

PRÉOCCUPATIONS	ACTIONS À FAIRE	ÉCHÉANCES	PERSONNES IMPLIQUÉES	DATES DE SUIVI



VISION D'AVENIR

Desjardins & Cie

2 VISION D'AVENIR

Dans la vie d'une organisation et d'une personne, l'établissement d'une vision permet de donner aux gens une raison d'être et une volonté d'apprendre. À cette étape, vous êtes invité à renouveler votre raison d'être personnelle et professionnelle et à clarifier vos besoins. Lorsque vous aurez terminé cette étape, les éléments de votre vision seront clairs et l'image que vous avez en tête du transfert de votre entreprise sera précise. Vous pourrez ainsi, lors du partage de votre vision avec vos proches, éviter les conflits ainsi que les malentendus et éliminer les insécurités. L'étape « Vision d'avenir » est donc une série d'exercices de réflexion pour vous aider à clarifier votre vision personnelle du transfert de votre entreprise.

Les objectifs :

- amorcer votre réflexion en vue de préparer le transfert de votre entreprise dans le respect de vos volontés ;
- déterminer vos besoins et vos incitatifs afin de conserver votre motivation ;
- clarifier vos attentes pour éviter les déceptions de même que les malentendus et atténuer les conflits ;
- définir vos objectifs personnels et agir de façon à les réaliser ;
- définir vos objectifs pour l'entreprise dans le but de les partager avec les repreneurs.

Les outils :

Afin de clarifier votre vision d'avenir, nous vous invitons à remplir le questionnaire suivant :

- Mes besoins et mes objectifs

Vos réponses à ces questionnaires aideront nos conseillers à :

- évaluer votre niveau de motivation ;
- cerner vos besoins ;
- comprendre globalement vos attentes ;
- connaître vos objectifs personnels et professionnels.

Outil Mes besoins et mes objectifs

L'outil **Mes besoins et mes objectifs** est un guide de réflexion qui contient une série de constats sur différents thèmes. Nous vous suggérons de partager vos réponses avec votre conseiller de Desjardins, qui saura vous aider dans votre réflexion.

Les buts de cet outil sont de vous :

- inspirer au moment de vos décisions et orienter votre réflexion dans le contexte du transfert de votre entreprise ;
- aider à clarifier vos intentions à l'égard de vos proches, de votre entreprise et de vous-même ;
- aider à trouver le type de relève qui concordera avec vos valeurs et votre vision ;
- aider à dresser la liste de vos principales motivations à transférer votre entreprise ;
- aider à clarifier vos besoins personnels, qui seront inévitablement touchés lorsqu'il s'agira de transférer votre entreprise ;
- aider à définir le sens que vous voulez donner à votre retraite ;
- aider à cerner les besoins de votre entreprise pour en assurer la continuité ;
- aider à dresser un portrait de ce qui devrait être fait dans votre entreprise pour en assurer la croissance.

Instructions :

1. Passez en revue l'ensemble du document pour vous familiariser avec son contenu.
2. Prenez le temps de bien lire chacune des affirmations avant d'encercler celles qui représentent vos convictions, vos perceptions ou votre état d'esprit.
3. Encernez les énoncés qui illustrent vos motivations à transférer votre entreprise.
4. Partagez vos motivations avec votre conseiller de Desjardins, qui pourra vous suggérer des stratégies à mettre de l'avant qui concorderont avec elles.
5. Encernez les besoins que vous ressentez dans le contexte du transfert de votre entreprise dans la section Mes besoins.
6. Partagez vos besoins avec votre conseiller de Desjardins, qui pourra vous suggérer des stratégies à employer pour y répondre adéquatement.
Amorcez votre réflexion sur votre retraite et sur ce qui serait envisageable pour vous à ce moment-là. Remplissez la section Le temps de ma retraite. Vous pourrez partager cette réflexion avec vos proches, vos collaborateurs ou votre conseiller de Desjardins si vous en ressentez le besoin.
7. Remplissez la section Mes objectifs pour l'entreprise dans une perspective de trois ans.
8. Utilisez les tableaux de suivi pour déterminer ce qui devrait être fait dans votre entreprise pour en assurer la croissance.
9. Partagez votre réflexion et votre vision avec vos très proches collaborateurs pour entamer avec eux des échanges qui viendront enrichir votre vision et optimiser votre plan d'action pour assurer la continuité de l'entreprise.

Mes besoins et mes objectifs

Mes motivations à vouloir transférer mon entreprise

Cochez les énoncés qui représentent le mieux votre motivation à transmettre votre entreprise :

- Des personnes ont manifesté de l'intérêt pour acheter mon entreprise.
- Mon associé veut m'acheter.
- Je veux tirer les profits de mon travail et passer à autre chose.
- Je sais que je ne suis pas éternel, je prends de l'âge et je dois me faire à l'idée de transférer mon entreprise.
- Ma santé ou celle de mes proches me préoccupe.
- Je tiens à ce que mon entreprise continue à exister : cela me tient à cœur et j'envisage de la transférer à mes enfants.
- Je tiens à ce que mon entreprise continue à exister : cela me tient à cœur et j'envisage de la transférer à mes employés.
- Je tiens à ce que mon entreprise continue à exister : cela me tient à cœur et j'envisage de la vendre à un tiers. J'ai quelqu'un en tête.
- Je crois que je dois laisser les rênes de l'entreprise à quelqu'un d'autre, et ce pour mon bien personnel et pour celui de l'entreprise.
- Je dois consacrer plus de temps à ma famille et à mes proches, prendre soin d'eux et de moi-même.
- Un jour, je voudrais que mon entreprise cesse ses activités.
- Je ne veux pas rater mon coup, je veux m'y prendre d'avance.

Mes besoins et mes objectifs

Mes besoins

Cochez les énoncés qui représentent le mieux vos besoins :

- J'ai besoin d'offrir une certaine sécurité financière à ma famille.
- J'ai besoin de m'assurer une certaine sécurité financière.
- J'ai besoin d'avoir plus de temps libre pour faire ce que je veux et en profiter.
- J'ai besoin de comprendre ce qu'implique de transférer mon entreprise, quels sont les enjeux liés à l'ensemble du processus.
- Je ne sais par où ni par quoi commencer le processus de transfert.
- J'ai besoin de sentir que je peux continuer de contribuer au développement économique de ma région en m'engageant dans d'autres causes.
- J'ai besoin de donner un nouveau sens à ma vie.
- J'ai besoin de me reposer. J'en ai assez fait.
- J'ai besoin de partager mes connaissances et mon expérience avec les générations à venir.
- J'ai besoin de m'entourer de professionnels bien coordonnés entre eux et compétents en matière de transfert d'entreprise afin d'être appuyé dans ma démarche.
- J'ai besoin de m'assurer que mon entreprise va continuer ses activités, car je veux que mes employés et leur famille puissent continuer à satisfaire leurs besoins.
- J'ai besoin d'accorder plus de temps à mes proches.
- Je n'ai besoin de rien, j'ai tout ce que je veux.

Mes objectifs personnels et professionnels

Le temps de ma retraite

Je désire prendre ma retraite d'ici environ...

- 1 AN
- 3 ANS
- 5 ANS
- 10 ANS +

Je ne prendrai jamais ma retraite, je ne me vois pas arrêter... J'ai d'autres projets.

Mes besoins et mes objectifs

L'utilisation de mon temps à la retraite, le type de retraite que j'envisage

Cochez ce qui se rapproche le plus de votre vision personnelle :

- J'envisage un type de **retraite famille** où je porterai une attention particulière à mon conjoint ou ma conjointe, mes enfants, mes petits-enfants et mes proches.
- J'envisage un type de **retraite loisirs** dans laquelle je prévois faire des voyages, pratiquer des sports que j'aime ou réaliser des passions que j'avais mises de côté (musique, peinture, artisanat, bricolage, etc.).
- J'envisage un type de **retraite associative**. Je pense faire du bénévolat pour un organisme dont la cause me tient à cœur. J'aimerais faire partie de certaines associations.
- J'envisage un type de **retraite de deuxième carrière** comme faire du mentorat, siéger à des conseils d'administration, lancer de nouveaux projets, soutenir de jeunes entrepreneurs, faire des conférences.
- J'envisage un type de **retraite retrait de la vie sociale**.

Remarque : Aucun de ces types de retraites ne peut être considéré de façon très hermétique. Cette nomenclature constitue des pistes d'inspiration.

Mes objectifs pour l'entreprise dans une perspective de trois ans

Cochez les énoncés qui représentent le mieux votre vision et les besoins de votre entreprise

Qui je vois pour assurer la poursuite de la croissance de mon entreprise :

- Des membres de ma famille
- Des employés à l'interne
- Des membres de ma famille et des employés à l'interne
- Des acheteurs externes
- Mon associé ou mes associés
- Je veux garder mon entreprise et planifier ce qu'il faut faire à l'interne pour soutenir ce projet, autant du côté des ressources humaines que de celui des ressources financières.
- Je suis trop jeune pour penser à cela

Chiffre d'affaires. Je pense que le chiffre d'affaires de mon entreprise :

- Demeurera à peu près le même
- Augmentera de :
 - 0 à 5 %
 - 6 % à 10 %
 - 11 % à 15 %
 - 16 % +

Mes besoins et mes objectifs

Marché. L'entreprise a besoin de :

- Consolider ses acquis, sa part de marché
- Maintenir sa progression, augmenter sa part de marché
- Reprendre des parts de marché, se redresser
- Redéfinir son marché

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Redéfinir son marché	VP Développement des affaires	Faire une étude de marché	En décembre

La main-d'œuvre. L'entreprise a besoin de :

- Conserver son personnel qualifié
- Maintenir la qualité de ses emplois
- Développer les compétences techniques et transversales de son personnel
- Faire une planification préventive de ses ressources humaines

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Développer les compétences de son personnel	La directrice des RH	Concevoir un plan de formation pour chacun des membres du personnel	En juin

Mes besoins et mes objectifs

Produit. L'entreprise a besoin de :

- Maintenir la qualité de ses produits
- Augmenter la qualité de ses produits
- Créer de nouveaux produits

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Créer de nouveaux produits	Une équipe de création	Les responsables détermineront le plan d'action, donc je dois aller les consulter	Semaine prochaine; j'irai les rencontrer

Distribution. L'entreprise a besoin de :

- Maintenir son réseau de distribution
- Augmenter son réseau de distribution
- Revoir son réseau de distribution
- Ne s'applique pas

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Augmenter son réseau de distribution	VP Développement des affaires	Déterminer la localisation selon des données empiriques Faire le tour des distributeurs Signer de nouvelles ententes	En mai En septembre En décembre

Mes besoins et mes objectifs

Services. L'entreprise a besoin de :

- Maintenir la qualité de ses services
- Augmenter la qualité de ses services
- Créer de nouveaux services
- Ne s'applique pas

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Créer de nouveaux services	Directeur des opérations	Créer un service de dépannage routier 24 heures (détalier les actions à faire, déterminer le budget d'opération, les employés affectés à ce service, etc.)	En janvier

Production. L'entreprise a besoin de :

- Maintenir ses niveaux de production
- Réorganiser en partie ses activités de production
- Revoir l'ensemble de ses activités de production
- Augmenter son niveau de productivité
- Ne s'applique pas

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Réorganiser en partie ses activités de production	Directeur de la production	Dresser la liste des secteurs à réorganiser Faire une réingénierie des processus Implanter les nouveaux processus opérationnels	En décembre

Mes besoins et mes objectifs

Équipe et structures de gestion. L'entreprise a besoin de :

- Maintenir la qualité de ses structures de gestion
- Revoir certaines structures de gestion
- Revoir l'ensemble des structures de gestion
- Autres : _____

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE
Exemple : Revoir l'ensemble des structures de gestion	Directeur général	Faire un suivi avec le DG pour rédiger un plan d'action adapté aux réalités de l'entreprise Implanter un comité de direction qui se rencontrera toutes les deux semaines	La semaine prochaine

Mes besoins et mes objectifs

Autres considérations ou besoins pour mon entreprise

- _____
- _____
- _____
- _____

TABLEAU DE SUIVI

L'ENTREPRISE A BESOIN DE...	LE OU LES RESPONSABLE(S)	ACTIONS À FAIRE	DATES D'ÉCHÉANCE



DÉTERMINATION DE LA VALEUR DE 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 de revoir 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 exige 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 ayant ses particularités. Faire appel à un expert en évaluation d'entreprise vous permettra d'établir un prix réaliste.

Ce conseiller vous aidera à :

- fixer le prix de vente de votre entreprise ;
- connaître la valeur réelle du patrimoine transmis ;
- faciliter la planification fiscale du projet et minimiser les incidences fiscales ;
- confirmer ou infirmer la décision de transférer votre entreprise à vos descendants ;
- réduire les tensions entre les héritiers ;
- appuyer les négociations avec d'éventuels bailleurs de fonds.

L'expert en évaluation d'entreprise utilisera l'approche qui correspond le mieux aux particularités de votre entreprise pour fixer cette valeur marchande.

À chacune des approches correspondent plusieurs méthodes pouvant être employées. Une analyse générale de l'entreprise (secteur d'activité, résultats passés, croissance, décroissance, positionnement, etc.) permettra de sélectionner l'approche d'évaluation appropriée pour votre type d'entreprise.

L'approche basée sur les actifs

Cette approche est généralement utilisée lorsque l'entreprise est non viable. On peut également recourir à cette approche lorsque la valeur marchande de la continuité d'exploitation est principalement attribuable aux actifs de l'entreprise.

L'approche basée sur le rendement

La valeur marchande de l'entreprise est attribuée en fonction de sa capacité à générer des flux monétaires dans le temps et à dégager un retour sur l'investissement raisonnable après avoir considéré les risques inhérents.

L'approche basée sur le marché

La valeur marchande est attribuée en fonction de multiples d'évaluation qui reposent sur des entreprises comparables ou sur des transactions antérieures et qui sont appliqués à l'entreprise évaluée.

Optimiser la valeur de l'entreprise

Après avoir établi, avec l'aide d'un expert, la valeur marchande de votre entreprise, nous vous invitons à faire le nécessaire pour en optimiser la valeur, car un processus de transfert peut s'échelonner sur une période d'environ 3 à 5 ans et parfois 10 ans.

Les outils :

Afin de vous aider à évaluer si la valeur de votre entreprise est optimale et à la bonifier, nous vous invitons à remplir le questionnaire :

- Optimiser la valeur de l'entreprise

Vos réponses à ce questionnaire aideront nos conseillers à :

- connaître vos défis de développement ;
- comprendre vos enjeux opérationnels ;
- soutenir vos efforts de croissance ;
- prévoir vos besoins financiers.

Outil Optimiser la valeur de l'entreprise

L'outil **Optimiser la valeur de l'entreprise** sert d'aide à la réflexion et de soutien à la prise de décision. Il constitue une clé essentielle pour pallier l'effet de stagnation de la croissance de l'entreprise, effet qui s'installe fréquemment lors de la réalisation d'un projet de transfert. Après avoir établi la valeur marchande de votre entreprise, nous vous invitons à utiliser cet outil qui présente une liste de facteurs pouvant contribuer à en accroître la valeur.

Les buts de cet outil sont de vous :

- permettre de déceler les facteurs valorisants de votre entreprise ;
- permettre de reconnaître les facteurs valorisants que vous pourriez développer ;
- aider à clarifier votre vision sur la croissance de votre entreprise ;
- aider à prioriser les mesures à mettre en place pour valoriser votre entreprise ;
- aider à dresser la liste des actions à réaliser pour atteindre vos buts.

Instructions :

1. Faites la lecture des facteurs qui ajoutent de la valeur à votre entreprise en réfléchissant à sa situation actuelle et relevez ceux qui correspondent à sa nature.
2. Cochez les cases qui illustrent le mieux vos intentions, votre situation actuelle ou votre idéal.
3. Déterminez les dates auxquelles vos facteurs valorisants pourraient se concrétiser.
4. Déterminez les actions à entreprendre pour voir se concrétiser ces facteurs valorisants et nommez un responsable de projet qui fera les suivis appropriés.

Optimiser la valeur de l'entreprise

LISTE DE FACTEURS VALORISANTS DANS LA CROISSANCE D'UNE ENTREPRISE

FACTEURS VALORISANTS	DÉJÀ PRÉSENTS DANS MON ENTREPRISE	JE PENSE À LE FAIRE	JE NE PENSE PAS LE FAIRE	DATE À LAQUELLE JE VEUX LE RÉALISER
Faire une acquisition stratégique				
Me départir d'actifs non performants				
Fournisseurs diversifiés				
Clientèle diversifiée				
Avantages concurrentiels significatifs				
Personnes compétentes aux postes clés				
Bon positionnement dans le marché				
Bilan sain et historique de profits				
Produits exclusifs, brevets, compétences techniques				
Autres éléments				

Optimiser la valeur de l'entreprise

OUTIL DE SUIVI POUR VOIR SE CONCRÉTISER LES FACTEURS VALORISANTS

FACTEURS VALORISANTS	ACTIONS À FAIRE	RESPONSABLE DU PROJET	DATE BUTOIR
Faire une acquisition stratégique			
Me départir d'actifs non performants			
Fournisseurs diversifiés			
Clientèle diversifiée			
Avantages concurrentiels significatifs			
Personnes compétentes aux postes clés			
Bon positionnement dans le marché			
Bilan sain et historique de profits			
Produits exclusifs, brevets, compétences techniques			
Autres éléments			



SCÉNARIOS DE TRANSFERT

4 SCÉNARIOS DE TRANSFERT

Divers scénarios peuvent être envisagés pour le transfert de votre entreprise et cette section vous permettra d'avoir un bref aperçu de ceux-ci afin de vous permettre d'orienter votre choix en fonction de votre vision de ce transfert. Il serait toutefois difficile d'aborder toutes les nuances inhérentes à chacun des scénarios. Nous vous suggérons de faire appel à nos conseillers pour vous accompagner dans le choix du scénario le plus approprié.

Chacun des scénarios comprend différents enjeux à évaluer et plusieurs comportent des similitudes quant aux actions à poser et aux éléments à prendre en considération.

Les scénarios les plus fréquents en matière de transfert d'entreprise sont :

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

Les outils :

Afin de vous aider à clarifier les éléments à prendre en compte dans votre processus, et ce, indépendamment du scénario que vous choisirez, nous vous invitons à remplir le questionnaire suivant :

- Actions à poser

Vos réponses aideront nos conseillers à :

- déterminer l'expertise dont vous aurez besoin pour répondre aux exigences de votre situation ;
- élaborer avec vous des échéanciers réalistes et précis par rapport aux actions que vous aurez à poser ;
- vous aider en assurant un suivi pertinent ;
- répondre concrètement à vos demandes de renseignements ;
- clarifier vos interrogations.

Selon une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), environ 85 % des entreprises du Québec sont de type familial. Les scénarios de transfert à un membre de la famille ou à des employés sont les deux principaux scénarios envisagés lors de transfert d'entreprises de type familial. Vous trouverez ci-après un résumé des enjeux et des actions à privilégier si vous optez pour l'un ou l'autre de ces scénarios.

RELÈVE FAMILIALE

ENJEUX	ACTIONS À PRIVILÉGIER
Faire du plan de relève un projet familial	Faire participer les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise à la création du plan de transfert et du plan de développement de l'entreprise.
Choix de la relève	Établir les critères de sélection, les compétences techniques, administratives et de gestion et le stade de développement actuel des candidats pressentis.
Conserver l'harmonie familiale	Créer un conseil de famille et faire appel à un <i>coach</i> en gestion de la communication.
Transférer la direction de l'entreprise	Faire un plan de transfert de la gestion et des pouvoirs.
Transférer le savoir	Faire un bilan des connaissances à transférer et mettre en place un processus de transmission et d'acquisition des connaissances grâce, entre autres, à un plan de formation.
Préciser le rôle du parent propriétaire	Déterminer quel rôle il va assumer lors de la transition.
Mettre en place les conditions financières nécessaires à la cession de l'entreprise	Fixer les stratégies de partage et de vente/achat des actions.

N. B. : Les actions à envisager seront reprises et détaillées plus loin dans le cadre de cette démarche.

TRANSFERT À DES EMPLOYÉS

ENJEUX	ACTIONS À PRIVILÉGIER
Choix des employés successeurs	<p>Déterminer les critères de sélection de la future direction.</p> <p>Déterminer les rôles et les responsabilités de chacun dans le projet de relève.</p> <p>Réaliser une évaluation du leadership des personnes, de leurs forces, faiblesses, compétences techniques et de gestion administrative.</p> <p>Faire un plan de développement personnel et professionnel selon leurs besoins et ceux de l'entreprise.</p>
Assurer le développement de l'entreprise en lien avec ses défis et ses besoins	<p>Déterminer les pouvoirs à transférer, à qui ils le seront, à quelle date le transfert prendra effet et comment il va se faire.</p> <p>Commencer la mise en place d'un comité de gestion.</p>
Financement du projet	<p>Passer en revue l'ensemble des besoins de l'entreprise afin de mettre à jour le plan d'affaires.</p> <p>Établir les conditions de financement du projet et en valider la faisabilité.</p>
Le rôle du cédant dans l'entreprise	Déterminer quel rôle le cédant va assumer lors de la transition (mentor, ambassadeur auprès des partenaires financiers, des clients et des fournisseurs, prêteur).
Transfert de propriété	Établir la structure de l'actionnariat et mettre à jour la convention d'actionnariat.

N. B.: Les actions à envisager seront reprises et détaillées plus loin dans le cadre de cette démarche.

VENTE À UN TIERS

La vente à un tiers est une option dont l'avantage est de simplifier le transfert de l'entreprise, car les considérations affectives et émotionnelles sont moindres. Vous récupérez plus rapidement et facilement votre capital, le transfert de l'entreprise se fait presque sans heurt et vous n'avez pas à vous soucier de votre relève.

Nous pourrons également vous guider tout au long de ce processus afin de :

- de déterminer les conséquences financières ;
- de vous diriger vers des professionnels compétents qui pourront vous appuyer au moment opportun ;
- de vous aider à trouver un acheteur par l'entremise de notre vaste réseau de contacts ;
- de vous accompagner dans votre processus de négociation ;
- de financer la transaction ;
- d'optimiser votre planification financière personnelle ;
- d'aider l'acquéreur à poursuivre les activités de l'entreprise et à en assurer la croissance pour que continue d'exister ce que vous avez bâti.

Les éléments principaux à considérer dans la vente à un tiers :

- faire réaliser l'évaluation de la valeur marchande de votre entreprise par un expert en évaluation d'entreprise qui déterminera la meilleure façon d'établir le prix de vente ;
- fixer le prix de vente : donnez-vous une marge de négociation lors de la fixation de votre prix de vente ;
- préparer l'entreprise pour une vérification diligente en analysant les différentes activités de celle-ci ;
- réaliser les différents plans nécessaires au transfert de l'entreprise :
 - plan stratégique ;
 - plan financier ;
 - plan de production ;
 - plan des ressources humaines : la gestion, la structure, la rémunération, les conventions, les assurances, etc. ;
 - plan des relations à l'externe : les fournisseurs, les clients, le gouvernement, la municipalité, l'environnement, etc. ;
 - plan d'ordre juridique : les contrats, les baux, les titres d'emprunt, les brevets, etc.
- déterminer les différents scénarios de vente et analyser les incidences fiscales :
 - vente d'actifs ;
 - vente d'actions ;
 - vente d'actifs et d'actions.
- déterminer le profil de l'acheteur potentiel qui répondrait à vos critères :
 - un client actuel ;
 - un fournisseur actuel ;
 - un concurrent local ou à l'étranger ;
 - autres.

Outil Actions à poser

L'outil **Actions à poser** couvre les aspects que vous aurez à couvrir dans une démarche de transfert d'entreprise peu importe le scénario de transfert que vous envisagez de mettre de l'avant.

Les buts de cet outil sont de vous :

- faire connaître les différentes activités que vous aurez à réaliser pour concrétiser et réussir votre démarche de transfert d'entreprise et pour protéger votre patrimoine ;
- dresser un portrait clair de ce que vous avez à faire pour réaliser votre projet ;
- permettre de réaliser un plan d'action précis avec des échéances claires pour réaliser votre projet ;
- aider à trouver les personnes qui vont vous aider à réaliser certaines activités inhérentes au projet de transfert ;
- aider à faire vos suivis selon la nature des interventions et les intervenants dans le projet.

Instructions :

1. À l'étape 1, passez en revue chacune des activités et cochez les affirmations qui représentent votre situation actuelle.
2. À l'aide de vos réponses, dressez ensuite la liste des activités pour lesquelles vous avez coché les troisièmes et quatrièmes choix.
3. Ensuite, à l'étape 2, considérez les activités pour lesquelles vous avez inscrit les troisièmes et quatrièmes choix puis inscrivez une date butoir à laquelle vous aimeriez que cette activité soit réalisée en inscrivant un mois et une année dans les cases correspondantes ;
4. Finalement, à l'étape 3, inscrivez les dates butoirs que vous aurez déterminées dans la case Date butoir de l'étape 2 et inscrivez, dans la case Responsable du projet, le nom de la personne qui vous secondera dans l'exécution de cette activité. Dans les cases qui donnent les activités que vous avez déjà réalisées ou qui sont en cours de réalisation, veuillez simplement indiquer la mention appropriée.

Vous pouvez vous inspirer de l'exemple que nous vous présentons à la fin de cet outil.

Actions à poser

ÉTAPE 1 :

Votre positionnement à l'endroit des activités à réaliser dans le cadre de votre démarche en transfert d'entreprise

Cochez les affirmations qui représentent votre situation actuelle. Les indicateurs n'ont pas d'ordre précis.

1-Faire faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

2-Faire des actions pour optimiser la valeur marchande de l'entreprise

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

3-Faire faire une vérification diligente

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

4-Faire diminuer les incidences fiscales de la transaction

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

5-Protéger votre patrimoine

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

6-Optimiser le financement de la transaction

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

Actions à poser

7-Faire un plan de développement stratégique de l'entreprise

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

8-Rédiger un testament

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

9-Rédiger un mandat d'invalidité

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

10-Rédiger ou réviser la convention d'actionnaires

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

11-Planifier votre retraite

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

12-Connaître les retombées de votre testament sur la succession et le partage des biens

- Je l'ai fait
- J'ai entrepris les démarches
- J'ai l'intention de le faire plus tard
- Je n'envisage pas de le faire

Actions à poser

ÉTAPE 2 :

Les actions que vous devez faire pour concrétiser votre démarche et protéger votre patrimoine

1-Faire faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

2-Faire des actions pour optimiser la valeur marchande de l'entreprise

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

3-Faire faire une vérification diligente

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

4- Faire diminuer les incidences fiscales de la transaction

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

5- Protéger votre patrimoine

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

6-Optimiser le financement de la transaction

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

7-Faire un plan de développement stratégique de l'entreprise

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

8-Rédiger un testament

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

9-Rédiger un mandat d'invalidité

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

Actions à poser

10- Rédiger ou réviser la convention d'actionnaires

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

11- Planifier sa retraite

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

12- Connaître les retombées de votre testament sur la succession et le partage des biens

- Avez-vous un délai précis ou une date butoir ? Oui Non
- Si oui, quand : mois _____
année _____

Actions à poser

ÉTAPE 3 :

Outil de suivi

Nom de l'entreprise : _____

Nom du ou des propriétaires : _____

Nom du directeur de comptes : _____

ACTIONS ET ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LE TRANSFERT DE VOTRE ENTREPRISE	RESPONSABLE DU PROJET	DATE BUTOIR
Faire faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">• Expert en évaluation d'entreprise		
Faire les actions nécessaires pour optimiser la valeur marchande de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">• Vous et votre équipe		
Faire faire une vérification diligente <ul style="list-style-type: none">• Différents experts Analyse des différentes fonctions dans l'entreprise (finance, produits, services, production, etc.)		
Faire diminuer les incidences fiscales de la transaction <ul style="list-style-type: none">• Un expert en fiscalité		
Protéger mon patrimoine <ul style="list-style-type: none">• Votre planificateur financier		
Optimiser le financement de la transaction <ul style="list-style-type: none">• Votre directeur de comptes		
Faire un plan de développement stratégique de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">• Vous et votre équipe		
Rédiger un testament <ul style="list-style-type: none">• Un notaire		
Rédiger un mandat d'invalidité <ul style="list-style-type: none">• Un notaire		
Rédiger ou réviser une convention d'actionnaires <ul style="list-style-type: none">• Avocat ou autre conseiller juridique		
Planifier ma retraite <ul style="list-style-type: none">• Votre planificateur financier		
Connaître les retombées financières et fiscales de mon testament sur ma succession et le partage de mes biens <ul style="list-style-type: none">• Un expert en fiscalité et/ou un notaire		

Actions à poser

Exemple d'un outil de suivi

Nom de l'entreprise : Couverture Jean René (nom fictif)

Nom du ou des propriétaires : Jean René Brisebois (nom fictif)

Nom du directeur de comptes : Yves Pelletier (nom fictif)

ACTIONS ET ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER DANS LE TRANSFERT DE VOTRE ENTREPRISE	RESPONSABLE DU PROJET	DATE BUTOIR
Faire faire une évaluation de la valeur marchande de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">• Expert en évaluation d'entreprise	Mon comptable	Fait
Faire les actions nécessaires pour optimiser la valeur marchande de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">• Vous et votre équipe	Mon directeur des opérations	D'ici 12 mois
Faire faire une vérification diligente <ul style="list-style-type: none">• Différents experts <p>Analyse des différentes fonctions dans l'entreprise (finance, produits, services, production, etc.)</p>	Moi	D'ici 6 mois
Faire diminuer les incidences fiscales de la transaction <ul style="list-style-type: none">• Un expert en fiscalité	Mon fiscaliste	En cours
Protéger mon patrimoine <ul style="list-style-type: none">• Votre planificateur financier	Mon planificateur financier	En cours
Optimiser le financement de la transaction <ul style="list-style-type: none">• Votre directeur de comptes	Mon directeur de comptes	En cours
Faire un plan de développement stratégique de l'entreprise <ul style="list-style-type: none">• Vous et votre équipe	Mon équipe et moi	Première rencontre prévue le 20 mars
Rédiger un testament <ul style="list-style-type: none">• Un notaire	Mon notaire	Rencontre prévue le 15 avril
Rédiger un mandat d'invalidité <ul style="list-style-type: none">• Un notaire	Mon notaire	Rencontre prévue le 15 avril
Rédiger ou réviser une convention d'actionnaires <ul style="list-style-type: none">• Avocat ou autre conseiller juridique		Fait
Planifier ma retraite <ul style="list-style-type: none">• Votre planificateur financier		En cours
Connaître les retombées financières et fiscales de mon testament sur ma succession et le partage de mes biens <ul style="list-style-type: none">• Un expert en fiscalité et/ou un notaire	Mon notaire	À planifier



PLAN DE TRANSFERT

5 PLAN DE TRANSFERT

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

Les objectifs du plan de transfert Desjardins sont les suivants :

- rallier les gens dans l'entreprise vers une vision commune ;
- maximiser la valeur de votre entreprise ;
- protéger votre patrimoine ;
- réduire vos charges fiscales au minimum ;
- clarifier les aspects juridiques et successoraux inhérents au projet ;
- bonifier vos facilités de crédits et vos sources de financement ;
- protéger l'harmonie familiale ;
- rassurer tous les acteurs qui travaillent et gravitent autour de l'entreprise ;
- définir la répartition et l'usage des ressources financières, matérielles et humaines en fonction des objectifs visés.

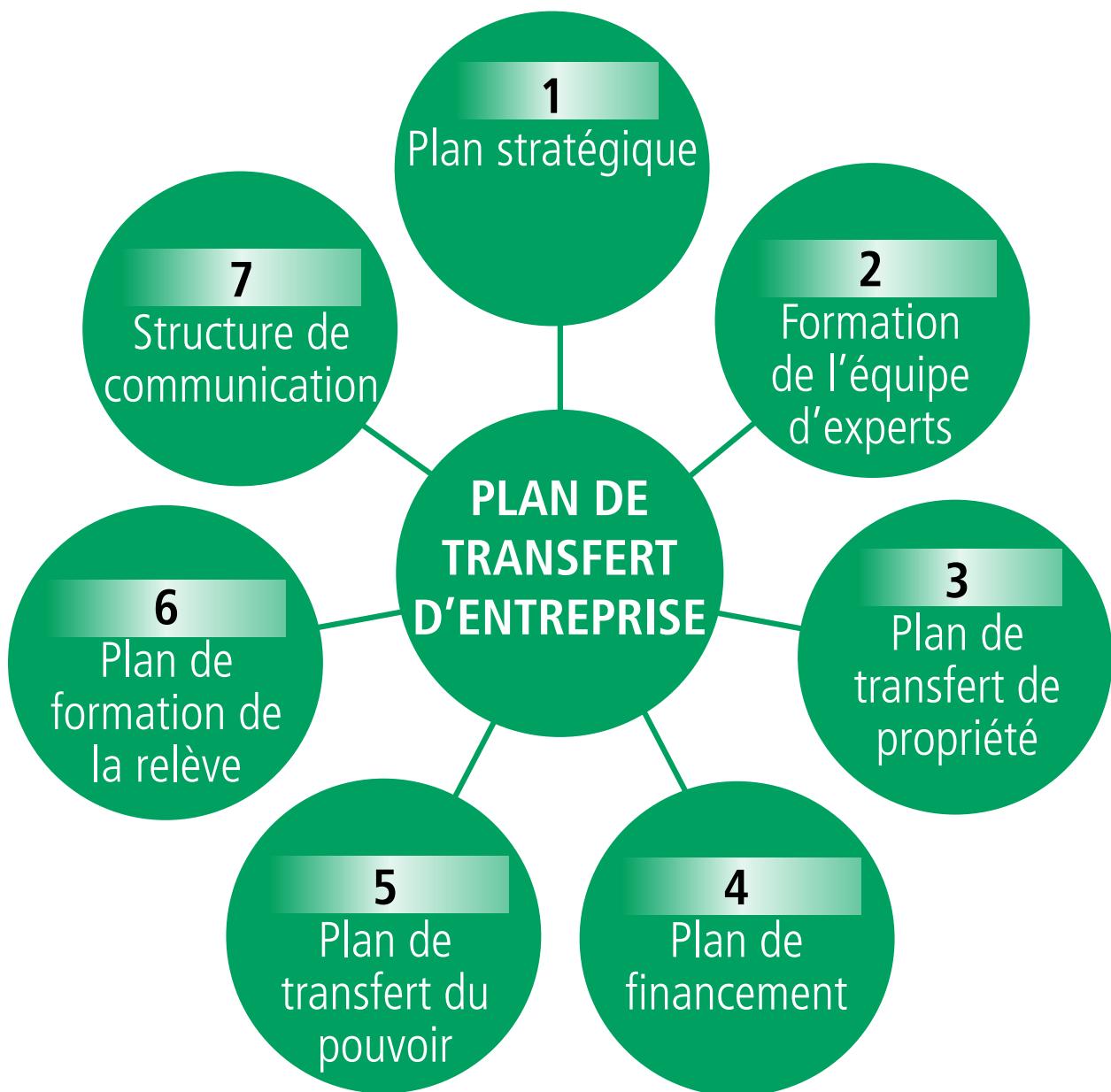
Le plan de transfert d'entreprise Desjardins

Pourquoi planifier ?

Pour mesurer le potentiel de développement de l'entreprise. La capacité d'adaptation des PME a toujours été valorisée. Cependant, le manque de planification des PME a causé dans le passé l'échec de plus de 70 % des transferts d'entreprise.

PLAN DE TRANSFERT D'ENTREPRISE DESJARDINS

Un projet collectif



5.1 PLAN STRATÉGIQUE

Très souvent, la création d'un plan stratégique de développement de l'entreprise est perçue par son propriétaire comme un exercice complexe, qui exige beaucoup de temps et dont l'utilité d'un point de vue pratique et opérationnel est peu tangible.

Toutefois, lors d'un processus de transfert d'entreprise, la création d'un plan stratégique est fondamentale pour assurer la continuité du développement de l'entreprise. Ce plan constitue un outil de travail essentiel pour les propriétaires cédants, les repreneurs, les conseillers et les financiers.

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

- la vision de l'entreprise (quel est l'avenir de l'entreprise ?);
- sa mission (définir sa raison d'être socio-économique);
- ses valeurs (définir les comportements à privilégier pour la mise en œuvre de 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 futurs (main-d'œuvre, finances, équipements, etc.).

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

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

- Plan stratégique de développement de l'entreprise

Pour dresser ce plan, nous vous suggérons de suivre les étapes suivantes :

- concevez ce plan seul si vous êtes propriétaire unique ou en groupe si vous avez des associés ;
- invitez ensuite les gens qui désirent prendre votre relève à le faire de leur côté (s'ils sont déjà présents dans l'entreprise) ;
- partagez vos plans stratégiques à l'aide de sessions de dialogue. Ces rencontres vous permettront d'atténuer les divergences d'opinions, le cas échéant, et de mettre vos points de vue en commun pour ainsi élaborer un plan de match clair, sécuritaire et transparent afin d'augmenter les chances de succès de votre transfert.

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- saisir de façon claire l'essence de votre entreprise ;
- comprendre vos enjeux dans une perspective globale ;
- adapter leurs interventions à vos besoins réels.

Outil Plan stratégique de développement de l'entreprise

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

Les buts de cet outil sont de :

- clarifier les besoins de votre entreprise à l'intérieur d'une vision globale ;
- définir vos visions sur l'avenir de l'entreprise ;
- revoir la raison d'être de votre 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 personnes que vous avez pressenties pour prendre la relève 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

Vision de l'entreprise

À quoi va ressembler l'entreprise dans cinq ans ?

Chiffre d'affaires : _____

Localisation : _____

Nombre d'employés : _____

Positionnement d'affaires : _____

Autres éléments de la vision : _____

Mission de l'entreprise

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

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

La mission de l'entreprise est : _____

Valeurs

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

Les valeurs sont : _____

Plan stratégique de développement de l'entreprise

Produits ou services

Quels sont ceux qui sont offerts aux clients ?

Produits: _____

Services : _____

Produits ou services

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

Products: _____

Services: _____

Structure actuelle

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

Plan stratégique de développement de l'entreprise

Marché cible

Quel est le profil de la clientèle cible ?

Clientèle

Qui sont les principaux clients de l'entreprise ?

Répartition géographique

Locale: zh

Régionale : _____

Provinciale: _____

Nationale: _____

É.-U. : _____

Internationale: _____

Plan stratégique de développement de l'entreprise

Forces

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

Forces distinctives à l'interne et à l'externe : _____

Faiblesses

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

Faiblesses à l'interne et à l'externe : _____

Opportunités d'affaires

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

Opportunités décelées : _____

Plan stratégique de développement de l'entreprise

Menaces

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

Tendances

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

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

Occasions 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 personnes responsables du suivi

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

5.2 FORMATION DE L'ÉQUIPE DE CONSEILLERS EXPERTS

Pour cette étape, nous vous suggérons de faire une liste des conseillers qui vous entourent, vous guident et qui connaissent la réalité de votre entreprise et les enjeux humains et relationnels qui y sont liés.

Pour ce faire, vous pouvez vous appuyer sur le canevas suivant :

- Liste usuelle des conseillers

Dresser cette liste vous permettra de constater si vous avez dans votre entourage l'ensemble des conseillers et professionnels qui devraient prendre part à un processus de transfert d'entreprise.

Il est souhaitable que vos conseillers aient de l'expérience en matière de transfert d'entreprise et qu'ils soient dotés d'une vision globale, car le succès d'un transfert réussi repose, dans une certaine mesure, sur la capacité de travailler en équipe des conseillers participant à la réalisation de ce processus.

Lorsque les conseillers travaillent ensemble, ils mettent en commun leurs forces et leurs compétences dans votre intérêt. Dans cette perspective, en travaillant en équipe, tous auront la même vision de vos intentions, vous informeront de façon juste et appropriée sur les règles à respecter, assureront votre sécurité financière, maintiendront l'harmonie et veilleront à la continuité du développement de votre entreprise. Ce n'est qu'ensemble que vos conseillers et vous serez en mesure d'aborder les nuances, de saisir les détails et de résoudre les problèmes rencontrés dans un processus de transfert.

Trop souvent, lorsque les conseillers ne travaillent pas ensemble, le transfert risque d'avorter tôt ou tard, car le repreneur ou encore vous-même ne serez pas à l'aise avec certaines clauses ou certaines règles qui auront été établies. L'absence de communication entre les conseillers et parfois le manque d'objectivité de ceux-ci peuvent provoquer de la confusion, des incompréhensions, des doutes et des insécurités qui se traduisent par des tensions émotionnelles, lesquelles peuvent avoir un effet sur votre motivation et votre désir de poursuivre le processus.

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

- Liste usuelle des conseillers

Ce canevas vous sera utile pour :

- établir qui seront vos conseillers ;
- valider la qualité de votre accompagnement ;
- vous diriger au besoin et au bon moment à des ressources compétentes en transfert d'entreprise ;
- assurer un travail d'équipe entre vos conseillers.

À titre informatif, vous trouverez à la page suivante une liste de conseillers experts qui peuvent jouer un rôle important dans un processus de transfert d'entreprise. Discuter avec de bons partenaires peut faciliter la planification de la relève de l'entreprise et rendre cette dernière plus efficace et plus rentable. Vous mettez toutes les chances de votre côté en vous adjoignant les services du bon conseiller au bon moment pour éviter les malentendus ainsi que la confusion et empêcher des personnes d'exercer une influence démesurée.

Liste des conseillers experts :

- conseiller spécialisé en transfert d'entreprise ;
- directeur de comptes ;
- planificateur financier ;
- investisseur en capital de développement ;
- expert en évaluation d'entreprise ;
- fiscaliste ;
- avocat ;
- expert-comptable ;
- notaire ;
- conseiller spécialisé en planification stratégique et en gestion des ressources humaines ;
- consultant en gestion de la communication et médiateur familial.

Outil Liste usuelle des conseillers

L'outil **Liste usuelle des conseillers** vous aidera à faire du transfert de votre entreprise un projet collectif et favorisera le travail d'équipe entre vos différents conseillers afin de créer les conditions essentielles au succès de votre projet.

Les buts de cet outil sont de :

- vous aider à dresser un portrait des conseillers professionnels qui vous entourent ;
- vous permettre d'évaluer si vous êtes bien entouré pour réaliser le transfert de votre entreprise ;
- permettre à nos directeurs de comptes de vous diriger vers les bonnes ressources au bon moment ;
- vous informer sur le rôle des différents conseillers en transfert d'entreprise pour que vous en ayez une vue d'ensemble.

Instructions :

1. Remplissez la grille qui suit en inscrivant le nom des conseillers qui vous entourent actuellement, le nombre d'années qu'ils sont à votre service et vos perceptions en ce qui a trait à la qualité de la prestation des services reçus.
2. Demandez à votre conseiller de Desjardins de vous diriger vers les types de conseillers dont vous aimeriez vous entourer dans le cadre de votre transfert d'entreprise.

Liste usuelle des conseillers

CONSEILLERS ACTUELS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE	NOM DE VOTRE CONSEILLER	NOMBRE D'ANNÉES À VOTRE SERVICE	VOTRE PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SON EXPERTISE (cocher)
Remarque : Certains conseillers ont parfois des rôles multiples.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Conseiller spécialisé en transfert d'entreprise Rôle : Il peut vous accompagner tout au long de la démarche, car il connaît l'ensemble des activités liées au transfert d'une entreprise.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Prêteur traditionnel – Directeur de comptes Rôle : Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Il peut aider à financer la relève et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Investisseur – Directeur investissement Rôle : Il peut vous aider sur le plan du financement du projet et du montage financier. Il peut aider à financer la relève grâce à du capital de développement et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Avocat Rôle : Il peut vous aider à mettre en place une convention d'actionnaires, une lettre d'offre, etc. Il peut également vous appuyer dans la rédaction de documentation juridique inhérente à une transaction de transfert et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Comptable Rôle : Il peut vous aider à dresser vos états financiers, préparer l'entreprise à une vérification diligente et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Notaire Rôle : Il peut vous aider à revoir votre testament, votre mandat d'inaptitude, etc. Il peut également vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Fiscaliste Rôle : Il peut vous aider à optimiser les aspects fiscaux de votre transfert d'entreprise et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Planificateur financier Rôle : Il peut vous aider à planifier votre retraite, à sécuriser votre patrimoine et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible

Liste usuelle des conseillers

CONSEILLERS ACTUELS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE	NOM DE VOTRE CONSEILLER	NOMBRE D'ANNÉES À VOTRE SERVICE	VOTRE PERCEPTION DE LA QUALITÉ DE SON EXPERTISE (cocher)
Remarque : Certains conseillers ont parfois des rôles multiples.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Expert en évaluation d'entreprise Rôle : Il peut vous aider à déterminer la valeur marchande de votre entreprise et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Conseiller spécialisé en planification stratégique Rôle : Il peut vous aider à concevoir un plan stratégique pour assurer la continuité de votre entreprise et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible
Titre : Conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines Rôle : Il peut vous aider dans la gestion et dans la planification préventive de vos ressources humaines. Il peut vous aider à faire des plans de formation, de transfert du savoir et du pouvoir, et vous conseiller.			<input type="checkbox"/> Excellente <input type="checkbox"/> Bonne <input type="checkbox"/> Moyenne <input type="checkbox"/> Faible

Liste usuelle des conseillers

CONSEILLERS EN TRANSFERT D'ENTREPRISE À RECRUTER	SERVICE DE VOTRE CHOIX (✓)
Titre : Conseiller spécialisé en transfert d'entreprise Rôle : Il peut vous accompagner tout au long de la démarche, car il connaît l'ensemble des activités liées au transfert d'une entreprise.	
Titre : Prêteur traditionnel – Directeur de comptes Rôle : Il peut vous aider en ce qui concerne le financement du projet et le montage financier. Il peut aider à financer la relève et vous conseiller.	
Titre : Investisseur – Directeur investissement Rôle : Il peut vous aider en ce qui concerne le financement du projet et le montage financier. Il peut aider à financer la relève grâce à du capital de développement et vous conseiller.	
Titre : Avocat Rôle : Il peut vous aider à mettre en place une convention d'actionnaires, une lettre d'offre, etc. Il peut également vous appuyer dans la rédaction de documentation juridique inhérente à un transfert et vous conseiller.	
Titre : Comptable Rôle : Il peut vous aider à dresser vos états financiers, à préparer l'entreprise à une vérification diligente et vous conseiller.	
Titre : Notaire Rôle : Il peut vous aider à revoir votre testament, votre mandat d'inaptitude, etc. Il peut également vous conseiller.	
Titre : Fiscaliste Rôle : Il peut vous aider à optimiser les aspects fiscaux de votre transfert d'entreprise et vous conseiller.	
Titre : Planificateur financier Rôle : Il peut vous aider à planifier votre retraite, à sécuriser votre patrimoine et vous conseiller.	
Titre : Expert en évaluation d'entreprise Rôle : Il peut vous aider à déterminer la valeur marchande de votre entreprise et vous conseiller.	
Titre : Conseiller spécialisé en planification stratégique Rôle : Il peut vous aider à concevoir un plan stratégique pour assurer la continuité de votre entreprise et vous conseiller.	
Titre : Conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines Rôle : Il peut vous aider dans la gestion et dans la planification préventive de vos ressources humaines. Il peut vous aider à faire des plans de formation, de transfert du savoir et du pouvoir, et vous conseiller.	

Vous pouvez partager cette liste avec votre conseiller de Desjardins pour qu'il puisse vous aider à trouver les meilleures ressources en fonction de vos besoins.

Liste usuelle des conseillers

Vous pouvez remettre cette liste à vos divers conseillers pour qu'ils puissent communiquer entre eux dans le cadre de votre démarche de transfert de votre entreprise.

FONCTIONS ESSENTIELLES	INSTITUTIONS	NOM	COORDONNÉES COMPLÈTES	COMMENTAIRES
Conseiller spécialisé en transfert d'entreprise				
Prêteur traditionnel – Directeur de comptes				
Investisseur – Directeur investissement				
Avocat				
Comptable				
Notaire				
Fiscaliste				
Planificateur financier				
Expert en évaluation d'entreprise				
Conseiller spécialisé en planification stratégique				
Conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines				

Définition des rôles des divers conseillers en transfert d'entreprise

Le **conseiller spécialisé en transfert d'entreprise** pourra vous accompagner tout au long du processus, d'abord au moment d'amorcer votre réflexion, puis dans sa planification et, finalement, quand viendra le temps de passer à l'action. Cette personne n'est pas spécialisée dans un domaine précis, mais elle connaît suffisamment chacune des facettes du transfert pour vous guider et vous diriger, le cas échéant, vers les experts requis.

L'aide du **conseiller spécialisé en gestion des ressources humaines** sera précieuse pour tout ce qui touche la préparation de la relève : évaluer les besoins en ressources humaines à la direction de l'entreprise, évaluer les compétences des aspirants à la relève, établir un plan de préparation pour ces derniers et en faire le suivi. Cette personne pourra, entre autres, établir la complémentarité des profils d'une équipe de direction.

Le **comptable agréé** pourra faire une évaluation réaliste de l'entreprise. Grâce au diagnostic financier qu'il posera, il en évaluera le potentiel de croissance et les perspectives d'avenir, deux éléments indispensables pour en déterminer la valeur marchande. Pour mieux la faire valoir aux yeux des futurs repreneurs, il conseillera le dirigeant actuel pour améliorer les performances de l'entreprise et en maximiser la valeur.

L'expert-comptable discutera aussi avec le dirigeant ou le repreneur de différents scénarios de transfert en fonction des objectifs personnels du dirigeant, de la provenance familiale ou non familiale de la relève et des besoins financiers du dirigeant pour sa retraite. L'expert-comptable évaluera les retombées fiscales de chacun de ces scénarios et évaluera la pertinence de procéder à un gel successoral ou à la mise sur pied d'une fiducie familiale.

Le **conseiller juridique** travaillera en étroite collaboration avec l'expert-comptable agréé et le fiscaliste. Le conseiller juridique est responsable de la mise en œuvre juridique de la stratégie d'acquisition. Même les plus beaux scénarios visant à réduire la facture d'impôt au moment du transfert ne donneront rien s'ils ne sont pas accompagnés des structures juridiques appropriées (ex. : création d'une nouvelle classe d'actions, d'une société de gestion). Il aidera le dirigeant à faire les bons choix, ceux qui lui donneront la flexibilité nécessaire pour faire face aux changements imprévus dans le déroulement des événements.

Le **notaire** ou **l'avocat** est la personne qui rédigera les nombreux documents nécessaires tout au long du processus (ex. : engagement de confidentialité, lettre d'intention, lettre d'offre, contrat de vente, convention de souscription, convention d'actionnaires). C'est également lui qui protégera les droits du vendeur et ceux de l'acquéreur. Il encadrera également le cédant et le repreneur pour que la négociation et la transaction se déroulent selon les règles de l'art. Finalement, il pourra aider le dirigeant et le repreneur à mettre de l'ordre dans leurs affaires personnelles.

Le **directeur de comptes** vous aidera à concevoir un montage financier, c'est-à-dire l'ensemble des sources de fonds nécessaires pour le financement de la transaction, unique à votre situation. Il pourra non seulement vous offrir des produits financiers traditionnels, mais vous informera aussi de l'existence d'autres produits complémentaires sur le marché. Il vous aidera à choisir une structure financière à la fois réaliste et équilibrée pour l'entreprise, qui respecte sa capacité financière et les besoins associés à sa future croissance. Sa capacité de vous mettre en contact avec des sociétés de capital de risque, de travailler de concert avec elles et de vous conseiller n'est pas négligeable.

Étant donné ses nombreux contacts dans le milieu des affaires, le directeur de comptes peut être au courant des intérêts de repreneurs potentiels et ainsi aider ces derniers à entrer en contact avec d'éventuels vendeurs. Enfin, Desjardins a sensibilisé et formé ses conseillers, qui se révèlent de bons accompagnateurs tout au long du processus de relève, et ce, autant pour le dirigeant que pour le repreneur.

L'investisseur en capital de développement procède, de concert avec le directeur de comptes, à la conception du montage financier. Il vous offrira des produits financiers autres que ceux offerts traditionnellement par les institutions financières. Parmi ceux-ci, la débenture consiste en une dette non garantie et comportant des conditions de remboursement plus souples qu'un emprunt traditionnel. La société de capital de développement pourra aussi prendre une position d'actionnaire minoritaire dans l'entreprise. Combinés à ceux offerts par le directeur de comptes, ces produits financiers permettront aux futurs propriétaires, qu'ils soient membres de la famille, cadres de l'entreprise ou repreneurs externes, d'acquérir l'entreprise, même si leur mise de fonds semble insuffisante au départ, et de maintenir le niveau d'endettement de l'entreprise à l'intérieur de limites raisonnables. Ils ont aussi l'avantage de permettre au dirigeant d'encaisser une partie de la valeur de l'entreprise, et aux repreneurs, de racheter les actions progressivement. Enfin, les nouveaux propriétaires pourront profiter des conseils de l'investisseur et de son expérience de gestionnaire.

Source : Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2007.

5.3 PLAN DE TRANSFERT DE PROPRIÉTÉ

Les objectifs du plan de transfert de propriété :

- créer un partage équitable entre les héritiers ;
- assurer une retraite sans souci financier pour les cédants ;
- créer une répartition d'actions favorable au développement de l'entreprise ;
- créer des conditions d'achat-vente stimulantes pour la relève.

Le plan de transfert de propriété s'appuie sur une planification fiscale et successorale. Nous vous conseillons de faire appel à des conseillers juridiques et financiers reconnus qui sont au fait des lois et des règlements en vigueur au moment de la mise en œuvre de vos stratégies fiscales et successorales. Au besoin, nos conseillers peuvent vous aider à cet égard.

Les objectifs de la planification fiscale et successorale :

- transmettre le maximum de vos avoirs à vos héritiers ;
- limiter l'incidence fiscale à votre décès ;
- multiplier la déduction pour gains en capital ;
- réduire au minimum vos taxes et vos impôts ;
- profiter au maximum des droits de report d'impôt ;
- protéger votre patrimoine ;
- assurer votre retraite sans soucis financiers ;
- faciliter l'acquisition des actions de l'entreprise par la relève ;
- protéger la santé financière de l'entreprise et protéger cette dernière par rapport à ses créanciers.

Pour parvenir à ces fins, voici les stratégies régulièrement recommandées par les experts :

- employer la méthode du gel successoral ;
- constituer une fiducie familiale ;
- créer une société de portefeuille ;
- fractionner les revenus du propriétaire d'entreprise avec les membres de sa famille ;
- faire un testament ;
- réviser la convention d'actionnaires ;
- rédiger un mandat en prévision de l'inaptitude ;
- acquérir des polices d'assurance en faveur de l'entreprise ou des héritiers, ou des deux.

5.4 PLAN DE FINANCEMENT DU PROJET

Afin de financer le transfert de l'entreprise, le repreneur et le cédant peuvent s'entendre sur un montage financier qui regroupera diverses sources de financement. Une telle entente doit être fondée sur des choix réfléchis, qui tiennent compte à la fois des produits disponibles, des caractéristiques de l'entreprise et de ses projets. Puisque le succès du transfert de votre entreprise reposera sur ces choix, nous vous invitons à explorer l'ensemble des produits disponibles et à vous renseigner sur leurs caractéristiques.

Voici quelques conditions préalables à remplir pour le plan de financement :

- dresser votre bilan personnel ;
- établir le plan de développement stratégique de votre entreprise ;
- faire évaluer la valeur marchande de votre entreprise ;
- choisir une équipe d'experts en transfert d'entreprise ;
- élaborer diverses stratégies concernant le transfert de propriété de votre entreprise ;
- évaluer vos besoins financiers personnels ;
- choisir le scénario de transfert de votre entreprise.

Le respect de ces conditions préalables vous permettra de réaliser un montage financier qui respectera vos volontés, assurera votre sécurité financière et sera conforme à vos besoins personnels, familiaux et aux besoins de l'entreprise.

Sept sources de financement :

1. Les fonds personnels du repreneur, c'est-à-dire ses épargnes individuelles, le capital dont il dispose. Le repreneur peut aussi emprunter personnellement au moyen d'une hypothèque sur sa résidence ou ses autres biens. La mise de fonds est souvent principalement utilisée pour l'achat d'un premier bloc d'actions.
2. Un solde de prix de vente que le vendeur est prêt à laisser à l'entreprise et qui lui sera remboursé progressivement en fonction de certaines ententes comme une convention de rachat d'actions sur plusieurs années.
3. Un prêt garanti par un programme gouvernemental.
4. Un prêt sur actifs, pour lequel les actifs de l'entreprise sont donnés en garantie.
5. Un financement subordonné à une autre dette qu'une institution financière accorde à des conditions plus souples que celles consenties pour un emprunt traditionnel.
6. Une débenture, soit un prêt non garanti qui est également assorti de conditions flexibles comme un moratoire sur le remboursement du capital pour un certain nombre d'années, une clause de conversion, etc.
7. Les fonds d'investissement, généralement ceux d'une société de capital de risque, qui devient actionnaire sans prise de contrôle et dont la participation peut être rachetée après un certain nombre d'années, quand la situation financière de l'entreprise le permet.

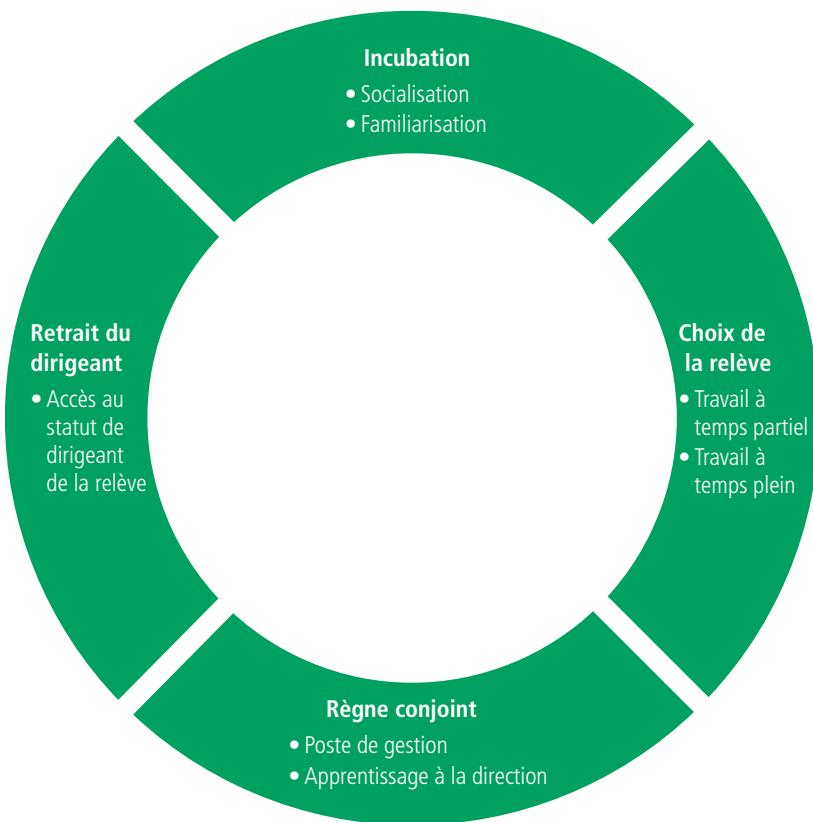
5.5 PLAN DE TRANSFERT DU POUVOIR

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

- faire l'inventaire des pouvoirs à transmettre ;
- 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 ;
- rendre la relève responsable du succès du 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 cédant, vous devez faire en sorte de créer des moments de dialogue avec votre successeur pour transmettre votre 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.

EXEMPLE D'UN PROCESSUS DE TRANSMISSION DU POUVOIR DANS UN SCÉNARIO DE TRANSFERT FAMILIAL OU DE TRANSFERT À DES CADRES



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

Choix de la relève: Les membres de la famille ou les employés sont désignés comme la relève. Ils ont manifesté leur intérêt pour 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. 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 un rôle-conseil. La relève accède au statut de dirigeant.

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

Le pouvoir est un des éléments les plus difficiles à céder pour les propriétaires dirigeants.

Plusieurs enjeux importants se présenteront alors pour la relève :

- participation 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-propriétaires ;
- disparition des rapports de dépendance et filiaux en faveur de rapports égalitaires d'associés ;
- lutte de pouvoir potentielle entre les héritiers, entre le successeur et le personnel de l'entreprise ou entre le successeur et le parent ;
- établissement des 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 :

- saisir la vision que vous avez du transfert du savoir et du pouvoir de votre entreprise ;
- comprendre le modèle de gestion de votre entreprise ;
- connaître les gens que vous avez désignés comme étant vos successeurs ;
- vous soutenir adéquatement dans cette phase du transfert de votre entreprise.

Outil Transfert des pouvoirs et des savoirs

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

Les buts de cet outil sont de :

- dresser la liste des différents savoirs et des différents pouvoirs dont vous devez tenir compte au cours de votre réflexion sur le transfert de votre entreprise ;
- décider à qui, au sein ou à l'extérieur de l'entreprise, seront transférés les savoirs acquis ;
- préciser votre relève, qu'elle soit familiale ou issue de vos cadres dirigeants ;
- déterminer les savoirs que votre relève devra acquérir ;
- déterminer les pouvoirs que votre relève devra assumer ;
- établir un calendrier dans le processus de transfert des savoirs et des pouvoirs ;
- planifier vos 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. Pour commencer votre réflexion, inscrivez les informations vous concernant dans les sections appropriées. Si votre relève est un membre de votre famille ou un de vos employés, il devrait idéalement faire partie du processus.
2. Inscrivez en dessous de chaque énoncé le nom de la personne qui détient le savoir ou le pouvoir.
3. Inscrivez l'âge de celle-ci et ses années d'ancienneté dans l'entreprise.
4. Si la personne a plus de 55 ans, inscrivez la date prévue de sa retraite.
5. Inscrivez dans la case appropriée, si vous le jugez nécessaire, certains savoirs que vous jugez indispensables de transférer.
6. Si le contexte l'exige, inscrivez une date cible qui indiquerait à quel moment vous aimeriez que le transfert soit réalisé. Exemple : vous avez déterminé que votre fils prendrait la relève de votre contrôleur, qui quittera l'entreprise dans deux ans. Votre fils aurait donc deux ans pour apprendre les tâches et les responsabilités ainsi que pour acquérir les savoirs inhérents à cette fonction en considérant qu'il a déjà la formation requise.

Transfert des pouvoirs et des savoirs

PLAN DE TRANSFERT DES SAVOIRS DE:

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

Transfert des pouvoirs et des savoirs

PLAN DE TRANSFERT DES SAVOIRS DE:

Identifiez les personnes aptes à transmettre	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Sur les clients Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Sur les technologies Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Sur le personnel Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Autres savoirs Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	

Transfert des pouvoirs et des savoirs

PLAN DE TRANSFERT DES POUVOIRS À:

Identifiez les personnes aptes à transmettre	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Pouvoirs administratifs Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Pouvoirs de direction Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Pouvoirs dans les opérations Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Pouvoirs dans la production Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	

Transfert des pouvoirs et des savoirs

PLAN DE TRANSFERT DES POUVOIRS À:

Identifiez les personnes aptes à transmettre	CALENDRIER Date cible de fin de l'activité
Pouvoirs dans la distribution Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Pouvoirs dans la conception Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Pouvoirs dans la gestion Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	
Autres fonctions Nom : _____ Âge : _____ Ancienneté : _____ Date prévue de la retraite : _____ Information cruciale à transférer : _____ Relève : _____	

5.6 PLAN DE FORMATION DE LA RELÈVE

Le but d'un plan de formation et de perfectionnement de la relève est de compléter l'acquisition des habiletés et des compétences techniques, administratives, de gestion et personnelles dont la relève a besoin pour répondre aux besoins de l'entreprise, assumer les fonctions de direction et répondre aux exigences associées au statut de chef d'entreprise.

Voici comment il est possible d'assurer l'acquisition par la relève des connaissances et des compétences nécessaires :

- avec l'aide du propriétaire qui devient instructeur pour la relève ;
- en désignant un mentor à l'interne qui va accompagner la relève ;
- en suivant des formations techniques spécifiques au secteur d'activité ;
- en étant accompagné par un conseiller en gestion spécialisé dans le transfert d'entreprise ;
- au moyen de conférences, de colloques ou de congrès ;
- avec l'aide d'Emploi-Québec, qui favorise le développement de la main-d'œuvre et qui peut couvrir certaines parties des frais de formation.

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

- Habiléte&s et compétences recherchées chez la relève

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- saisir votre perception des compétences professionnelles des personnes qui vous entourent ;
- mieux connaître votre vision des compétences et habiletés que vous recherchez chez vos employés ;
- vous guider vers des professionnels de la formation pour répondre aux besoins spécifiques des intervenants ;
- vous soutenir adéquatement dans cette phase du transfert de votre entreprise.

Outil Habiléts et compétences recherchées chez la relève

L'outil **Habiléts et compétences recherchées chez la relève** est un guide de réflexion afin de mieux vous outiller à reconnaître les qualités que vous recherchez pour votre relève.

Les buts de cet outil sont de vous aider à :

- reconnaître les qualités et les compétences que vous recherchez chez votre relève ;
- énumérer les besoins de formation chez votre relève ;
- clarifier la vision que vous avez de votre relève sur le plan du leadership ;
- définir les qualités de leadership que vous recherchez.

Instructions :

1. À l'étape 1, cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **reconnaissez** chez votre relève.
2. À l'étape 2, cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **souhaiteriez** voir votre relève acquérir.
3. À l'étape 3, en utilisant les informations inscrites dans les tableaux précédents, discutez ouvertement de vos perceptions avec votre relève, cherchez leurs points de vue et, à l'aide du tableau, inscrivez les compétences que votre relève aura à **acquérir** pour assumer le poste qu'elle occupera dans l'entreprise.

Habiletés et compétences recherchées chez la relève

ÉTAPE 1 : QUALITÉS RECONNUES

Cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **reconnaissez** chez votre relève.

QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES	HABILETÉS 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"/> Habiléts 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"/> J'observe que la relève est préoccupée par le bien-être des employés et des membres de la collectivité. <input type="checkbox"/> J'observe que la relève veut 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.

Habiletés et compétences recherchées chez la relève

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILETÉS ADMINISTRATIVES
<p>Ex.: faire des devis, des plans, utiliser différents logiciels, connaissances techniques d'un produit, 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.: lecture d'états financiers, fixation des coûts, évaluation des pertes, contrôle des dépenses, 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.: animation de groupe de travail, 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

Habiletés et compétences recherchées chez la relève

ÉTAPE 2 : QUALITÉS SOUHAITÉES

Cochez les points qui correspondent aux qualités que vous **souhaiteriez** que développe votre relève.

QUALITÉS ET COMPÉTENCES PERSONNELLES	HABILETÉS 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"/> Habiléts 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"/> J'observe que la relève est préoccupée par le bien-être des employés et des membres de la collectivité. <input type="checkbox"/> J'observe que la relève veut 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.

Habiletés et compétences recherchées chez la relève

COMPÉTENCES TECHNIQUES	HABILETÉS ADMINISTRATIVES
<p>Ex.: faire des devis, des plans, utiliser différents logiciels, connaissances techniques d'un produit, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles</p>	<p>Ex.: lecture d'états financiers, fixation des coûts, évaluation des pertes, contrôle des dépenses, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles</p>
HABILETÉS TRANSVERSALES	INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
<p>Ex.: animation de groupe de travail, fort en résolution de problèmes, capacité à résoudre des conflits, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles</p>	<p>Ex.: gestion de ses émotions, respect envers ses collaborateurs, gestion du stress, maîtrise personnelle, etc.</p> <p><input type="checkbox"/> Élevées <input type="checkbox"/> Bonnes <input type="checkbox"/> Moyennes <input type="checkbox"/> Faibles</p>

Habiletés et compétences recherchées chez la relève

ÉTAPE 3 : QUALITÉS À ACQUÉRIR

Inscrivez les compétences que votre relève aura à **acquérir** pour assumer les responsabilités du poste qu'elle occupera dans l'entreprise.

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

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

5.7 STRUCTURE DE COMMUNICATION

Vos réponses aux questions ci-dessous serviront de guide pour structurer vos processus de communication :

- Pourquoi voulez-vous transférer votre entreprise ?
- À qui voulez-vous la transférer ?
- Comment voulez-vous la transférer ?
- Quand voulez-vous la transférer ?
- Quel rôle voulez-vous jouer dans l'entreprise après son transfert ?
- Quels sont vos projets de retraite ?

Communication interpersonnelle : vous avec les autres

Conseil: Vous devez commencer à parler de votre projet à vos proches collaborateurs et aux membres de votre famille. Enrichissez votre réflexion grâce à des échanges tout en respectant les différents points de vue. Soyez transparents dans vos communications.

Favorisez des structures de dialogue, de réflexion et d'examen afin de permettre des discussions ouvertes et la création d'une structure de prise de décision et de résolution de conflits. Au besoin, nos conseillers experts peuvent vous appuyer dans ce processus.

Ces structures permettront d'éviter ou de résoudre :

- les problèmes de l'entreprise (grâce aux comités de gestion et de direction) ;
- les divergences familiales, au moyen de l'établissement de règles d'adhésion à l'entreprise et de concilier les visions (grâce au conseil de famille) ;
- les conflits familiaux (facilitateur, conciliateur, médiateur) ;
- les problèmes techniques qui vont surgir lors de la réalisation du transfert de l'entreprise.

De plus, vous pouvez créer un conseil d'administration pour veiller à la bonne gouvernance de l'entreprise pendant le processus ou après votre retrait. Considérez cette option surtout dans le cas où vous demeurez propriétaire de l'entreprise et que vous ne travaillez plus dans celle-ci.

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

- Pour une structure de communication efficace

Ce canevas aidera nos conseillers à :

- comprendre la vision que vous avez du transfert de votre entreprise ;
- saisir les problèmes que vous prévoyez dans la réalisation du projet ;
- mettre en place avec vous des processus de résolution de problèmes justes et appropriés ;
- atténuer certains conflits inhérents à toute démarche de transfert d'entreprise.

Outil Pour une structure de communication efficace

L'outil **Pour une structure de communication efficace** vous aidera à mettre en place une structure de communication et de résolution de problèmes essentielle à la réussite de votre projet.

Les buts de cet outil sont de :

- optimiser vos processus de communication ;
- comprendre les différences entre le dialogue et la discussion ;
- établir des règles de communication claires ;
- mieux travailler en équipe avec vos proches collaborateurs ;
- protéger l'harmonie familiale ;
- connaître les rôles d'un comité de gestion ou de direction ;
- connaître les rôles d'un conseil de famille ;
- structurer vos comités de gestion ou de direction ;
- structurer vos conseils de famille.

Instructions :

1. Lisez attentivement les règles associées au dialogue et à la discussion et, dans le cadre de vos rencontres en équipe, partagez cette information avec vos collègues.
2. Lisez la partie de ce document qui présente la structure d'un comité de direction et celle d'un conseil de famille, et familiarisez-vous avec celles-ci.
3. Dressez une liste des personnes que vous aimeriez voir siéger à ces comités et avisez-les de vos besoins et attentes.
4. Remettez à ces personnes la structure de communication appropriée au regard de leurs fonctions pour qu'elles puissent se familiariser avec celle-ci.
5. Suivez les étapes présentées dans cet outil et utilisez les canevas suggérés pour les différents comités afin d'assurer le suivi des points de discussion et de décision.

Remarque : Nous vous suggérons de tenir des rencontres des comités de gestion chaque semaine et des rencontres des conseils de famille chaque trimestre.

Pour une structure de communication efficace

La communication fondée sur le dialogue et la discussion

Le **dialogue** est un échange libre et ouvert sur des sujets variés qui exigent une écoute engagée vis-à-vis des autres et une mise entre parenthèses de ses propres idées. Grâce au dialogue, les individus reconnaissent leur propre façon de penser.

Les règles du dialogue :

- A- Mettre de côté tous ses préjugés, ses « j'ai raison » afin d'éviter des déclarations du genre : « c'est ainsi et pas autrement » ; ce type d'attitude entraîne une rupture automatique du dialogue.
- B- Chaque membre de l'équipe doit considérer les autres comme des alliés. La peur, les jugements et les priviléges hiérarchiques doivent laisser la place à la collégialité et à la mutualité dans le but de créer un climat de confiance et de respect des différences. Chacun doit vouloir se considérer comme un collègue, un partenaire, car si une personne s'inquiète du jugement des autres le dialogue est rompu.
- C- Un animateur doit veiller au maintien des thèmes choisis et s'assurer d'éviter une dérive, autrement le dialogue pourrait se transformer en discussion. Il doit aider les participants à rester maîtres du dialogue et de ses résultats, à se sentir coresponsables et à ne pas se cramponner à leurs *a priori*. Le rôle de l'animateur est donc avant tout de veiller à ce que le dialogue progresse.
- D- Exercer l'esprit d'examen. Les membres de l'équipe doivent explorer les raisonnements qui les ont menés à adhérer à leurs positions et analyser lucidement leurs *a priori* et ce qui les y ont conduits. Chacun pourra alors demander aux autres : « Qu'est-ce qui vous pousse à dire cela ? » ou « Pourquoi posez-vous cette question ? »

La **discussion** est un échange ou une série d'opinions qui sont présentées et défendues. On recherche, parmi ces opinions, celles qui sont les plus susceptibles de déboucher sur une décision.

Les règles de la discussion :

- A- La discussion suggère un échange relativement brutal où chacun des membres du groupe cherche à faire prévaloir son opinion sur celle des autres.
- B- Le but de la discussion est l'action.
- C- L'analyse de la situation peut refléter divers points de vue, mais un seul prévaudra au cours de l'action.

Remarque : Une équipe qui veut maîtriser ces notions doit savoir passer de la discussion au dialogue, et vice versa, tout en ciblant bien les différences entre les deux.

Pour une structure de communication efficace

Comité de direction ou de gestion

Composition :

- formé des dirigeants et des directeurs de services

Responsabilités :

- suivre les activités de l'entreprise :
 - ventes et marketing ;
 - opérations ;
 - ressources humaines ;
 - approvisionnement ;
 - finances ;
 - autres.
- examiner les problèmes soulevés, les occasions offertes et prendre des décisions sur les opérations quotidiennes de l'entreprise à l'intérieur des pouvoirs conférés aux différents directeurs ;
- mettre à jour et faire le suivi des priorités ;
- suivre les échéanciers établis.

Déroulement du comité de direction ou de gestion :

1. Déterminer les personnes qui prendront part au comité.
2. Convoquer les personnes verbalement ou par écrit et fixer la date, le lieu, l'heure et la durée de la rencontre.
3. Nommer un animateur et un secrétaire.
4. Rédiger un ordre du jour : noter les préoccupations, les sujets que les membres du comité souhaiteraient aborder.
5. Assurer le dialogue et les discussions (animateur).
6. Noter les idées et préparer un compte rendu pour la prochaine réunion (secrétaire).
7. Fixer la date, le lieu, l'heure et la durée de la prochaine rencontre.

Pour une structure de communication efficace

STRUCTURE DU COMITÉ DE DIRECTION OU DE GESTION (modèle à titre indicatif)

Nom de l'animateur: _____

Nom du secrétaire: _____

Date de la rencontre du comité de direction ou de gestion: _____

Préoccupations du président:

Préoccupations du directeur général:

Préoccupations du responsable des finances et de l'administration:

Préoccupations du responsable des ventes et du responsable de la production:

Préoccupations du responsable de l'expédition et du service à la clientèle:

Préoccupations de tous sur la continuité de l'entreprise:

Ce qu'il faut savoir sur le développement de l'entreprise, l'organisation du travail:

Pour une structure de communication efficace

OUTIL DE RÉSOLUTION DE PROBLÈMES POUR LE COMITÉ DE GESTION (modèle à titre indicatif)

Énoncé du problème : _____

Vos idées, vos considérations et vos pistes de solutions sur le sujet :

Nom et fonction :

Nom et fonction :

Pistes de solutions globales :

Prise de décisions, plans d'action :

Pour une structure de communication efficace

ACTIONS À RÉALISER D'ICI LA PROCHAINE RENCONTRE DU COMITÉ DE DIRECTION (modèle à titre indicatif)

Date, heure, durée et lieu de la prochaine rencontre du comité de direction :

Pour une structure de communication efficace

Conseil de famille

But:

Un lieu de dialogue structuré où les décisions qui seront prises toucheront à la fois la famille et l'entreprise.

Rôles et responsabilités :

- assurer la stabilité de l'entreprise ;
- établir la vision, la mission et les valeurs de la famille en ce qui a trait à l'entreprise ;
- préserver l'harmonie familiale ;
- établir des règles familiales sur l'embauche, la rémunération et les conditions d'emploi des membres de la famille travaillant dans l'entreprise et de ses cadres ;
- établir des politiques quant au partage et à la propriété des actions ;
- déterminer les phases de désengagement des parents cédants ;
- préparer la relève : formation, transfert du savoir, du pouvoir et du leadership ;
- assurer la continuité de l'entreprise familiale ;
- déterminer des façons de faire pour aider les membres de la famille qui sont dans le besoin ;
- préserver le patrimoine familial.

Déroulement des rencontres du conseil de famille :

1. Les parents cédants ciblent les membres de la famille qui prendront part au conseil de famille.
2. Ils convoquent les membres par écrit en fixant une date, une heure, la durée et le lieu de la rencontre.
3. Les membres du conseil de famille nomment un président et un secrétaire ; ils rédigent leurs propres statuts et règles de fonctionnement ; et précisent leurs objectifs et leur mission.
4. Les membres du conseil rédigent un ordre du jour qui détermine les sujets que les participants veulent aborder au cours de la réunion.
5. Le président conduit le dialogue et les discussions sur les sujets à l'ordre du jour.
6. Le secrétaire note les idées et prépare un compte rendu pour la prochaine réunion.
7. À la fin de la réunion, le conseil de famille fixe la date, l'heure, la durée et le lieu de la prochaine rencontre, ainsi que les sujets qui y seront discutés.
8. Au début de la rencontre suivante, les membres du conseil adoptent le compte rendu et l'ordre du jour.

Pour une structure de communication efficace

STRUCTURE DE COMMUNICATION DU CONSEIL DE FAMILLE (modèle à titre indicatif)

Nom du président : _____

Nom du secrétaire : _____

Date du conseil de famille : _____

Préoccupations du président :

Préoccupations du secrétaire :

Préoccupations des participants :

Préoccupations de tous sur la continuité de l'entreprise :

Ce qu'il faut savoir sur le développement de l'entreprise, l'organisation du travail :

Pour une structure de communication efficace

EXERCICE DE DIALOGUE ET DE DISCUSSION (modèle à titre indicatif)

Énoncé du problème : _____

Vos idées, vos considérations et vos pistes de solutions sur le sujet :

Nom et fonction :

Nom et fonction :

Pistes de solutions globales :

Prise de décisions, plans d'action :

Pour une structure de communication efficace

ACTIONS À RÉALISER D'ICI LA PROCHAINE RENCONTRE DU CONSEIL DE FAMILLE (modèle à titre indicatif)

Date, heure, durée et lieu de la prochaine rencontre du comité de direction :



FINANCEMENT DU PROJET

6 FINANCEMENT DU PROJET

Le montage financier d'un projet de transfert diffère d'une entreprise à l'autre. Contrairement à la croyance populaire, il n'y a pas de produit financier universel en ce qui concerne les transferts d'entreprise. Pour pallier cette réalité, Desjardins vous offre des services-conseils des plus avantageux pour vous et vos proches en matière de financement de votre transfert d'entreprise. Nos conseillers évalueront vos besoins financiers et ceux de votre 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.

LES ÉTAPES :

1- Documenter votre projet et réaliser votre 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 permet de vous assurer de manière objective que les différents éléments nécessaires à la réussite de votre projet sont en place. Être en affaires, c'est aussi faire équipe avec divers partenaires. Vous aurez notamment besoin de l'appui de financiers, d'associés, ou d'intervenants gouvernementaux. 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.

2- Produire les états financiers

Afin d'élaborer votre plan d'affaires, vous devrez produire les états financiers de votre entreprise ou de celle que vous acquerrez. La réalisation de ces états financiers doit aussi refléter les projets de l'entreprise.

Vous devrez également préparer les documents suivants :

- votre bilan personnel et celui de vos repreneurs ;
- votre curriculum vitæ et celui de vos repreneurs en résumant les 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- Élaborer votre montage financier

Le financement de votre projet doit couvrir chacun des éléments nécessaires au fonctionnement de l'entreprise : fonds de roulement, dépenses courantes, outils, équipements, bâtiments, brevets, 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 couvert. Nos conseillers pourront vous appuyer à cet égard.

EXEMPLE DE MONTAGE FINANCIER

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

FINANCEMENT DU PROJET	
Mise de fonds	150 000 \$
Prêt hypothécaire	450 000 \$
Prêt à terme sur équipements	150 000 \$
Marge de crédit	225 000 \$
Solde de prix de vente	250 000 \$
Financement mezzanine	275 000 \$
Total	1 500 000 \$

4- Préparer votre demande de financement

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

Rédiger votre demande

Votre demande de financement complétera votre plan d'affaires. Cette demande devra inclure :

- la nature du projet à financer ;
- le financement demandé ;
- les retombées financières du projet (la façon dont ceux-ci permettront à l'entreprise de poursuivre sa progression tout en respectant ses engagements financiers) ;
- ce que votre projet apportera à votre investisseur.

Présenter votre demande

Avant de rencontrer votre investisseur ou 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 cette rencontre en tenant compte des points suivants :

- précisez la durée de la rencontre et respectez-la ;
- prévoyez une présentation en quelques points qui vous permettra de couvrir l'essentiel ;
- prévoyez les objections de votre interlocuteur et soulignez les points qui nécessiteront plus d'explications ;
- invitez un spécialiste (comptable, avocat ou autre) à vous accompagner afin qu'il puisse préciser certains éléments qui relèvent de son expertise ;
- lors de la rencontre, soyez à l'écoute des commentaires et des réactions de votre interlocuteur ;
- offrez votre disponibilité à votre collaborateur au cas où il souhaiterait obtenir plus d'information ;
- demandez à votre collaborateur 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 de nouveau une demande auprès de cette institution.

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

1. La qualité de la direction

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

2. Les risques de l'environnement d'affaires

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

3. La crédibilité du projet

Si les prêteurs décident d'investir dans votre projet, c'est qu'ils souhaitent que cet investissement leur rapporte. Ils s'assureront donc que les prévisions que vous faites sont basées 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 des repreneurs

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

6. Les garanties

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

- Les types de financement appropriés

Vous pouvez financer votre entreprise au moyen d'emprunts, de capitaux propres et de programmes gouvernementaux. Un résumé est présenté ci-dessous :

A. FINANCEMENT PAR EMPRUNTS	Utilisé pour financer les comptes clients, les inventaires, les équipements ou des biens immobiliers commerciaux et leur rénovation.
B. FINANCEMENT PAR CAPITAUX PROPRES	Provient en partie des promoteurs de l'entreprise. Une entreprise peut aussi faire appel à des investisseurs privés ou à des sociétés d'investissement pour trouver les capitaux propres qui lui sont nécessaires.
C. PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX	Différentes formules sont mises de l'avant par les gouvernements fédéral et provinciaux pour favoriser la réussite des entreprises et stimuler l'entrepreneuriat.

A. FINANCEMENT PAR EMPRUNTS

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

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

Voici une brève description des financements par emprunts les plus usuels disponibles chez Desjardins :

Prêt à terme commercial

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

Caractéristiques :

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

Avantages :

- permet de financer des projets d'immobilisation sans affecter de façon démesurée le 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 commercial

Pour les besoins d'immobilisation, comme l'achat, la construction ou l'agrandissement d'une usine ou tout autre projet d'envergure. Les conditions de crédit (terme, période d'amortissement, taux et modalités de remboursement) sont adaptables aux besoins de l'entreprise.

Caractéristiques :

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

Avantages :

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

B. FINANCEMENT PAR CAPITAUX PROPRES

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

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

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

Capital de développement

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

Caractéristiques :

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

Caractéristiques des entreprises admissibles :

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

Financement mezzanine

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

Caractéristiques :

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

Avantages :

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

Caractéristiques des entreprises admissibles :

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

Le rachat d'entreprises

Types de situation possibles :

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

Entreprises recherchées :

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

Avantages concurrentiels des rachats :

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

C. PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX

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

Caractéristiques :

Certains de ces programmes facilitent l'obtention de financement par emprunts alors que d'autres, sous forme de subventions, permettent d'améliorer les capitaux propres dont jouit l'entreprise. Plusieurs de ces programmes ciblent une clientèle précise tandis que d'autres appuient un type d'activité spécifique comme la recherche et le développement, l'exportation ou la commercialisation.

Ces programmes offrent un appui différent les uns des autres. Dans certains cas, il s'agit de crédits d'impôt, dans d'autres d'un appui (sous forme de garantie de prêt, de subvention ou de prêts directs) pour financer l'un des aspects de l'entreprise. Chacun de ces programmes est assorti de multiples exigences : taille de l'entreprise, âge des promoteurs, secteur d'activité, etc.

Liste des principaux intervenants :

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



CONTINUITÉ ET RETRAITE

Desjardins & Cie

7 CONTINUITÉ ET RETRAITE

Plan d'action pour la continuité de l'entreprise : les lignes directrices

- Établir clairement quels sont les besoins de l'entreprise
- Fixer les travaux prioritaires à faire dans l'entreprise pour répondre aux besoins de l'organisation
- Agir en priorisant les besoins de l'entreprise
- Avoir une bonne connaissance globale du marché
- S'entourer d'une bonne équipe et retenir les bons éléments
- Assurer le perfectionnement des employés et leur participation aux décisions et aux orientations
- Assurer un contrôle juste et approprié des coûts
- S'entourer d'une équipe de conseillers compétents et de confiance

Plan d'action pour la retraite : les lignes directrices

- Prendre du temps pour soi, sa santé, son équilibre et sa vitalité
- Prendre du temps pour se détendre et se faire plaisir
- Prendre du temps pour vivre ses passions
- Prendre du temps pour partager
- Prendre du temps pour réfléchir et donner du sens à sa vie
- Prendre du temps pour aider les autres et contribuer à des projets
- Prendre du temps pour apprendre

Vous désirez pousser plus loin votre réflexion sur ces étapes ?

Veuillez consulter notre Guide-conseil pour l'achat d'une entreprise ou visiter notre site sur Desjardins.com/transfertentreprise