

Transmission d'entreprise

avant de passer à l'action



Ce qu'il faut savoir avant de commencer
le processus de la relève

Denis Karpicek

Transmission d'entreprise

avant de passer à l'action

Ce qu'il faut savoir avant de commencer le
processus de la relève

ÉDITEUR

Denis Karpicek
CP 411 Bureau Chef
Saint-Bruno-de-Montarville, Québec
J3V 5G8
CANADA

www.karpicek.net
Courriel : denis@karpicek.net

CATALOGAGE AVANT PUBLICATION DE BIBLIOTHÈQUE ET
ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC ET BIBLIOTHÈQUE ET
ARCHIVES CANADA

Karpicek, Denis, 1964-

Transmission d'entreprise
Avant de passer à l'action

ISBN 978-2-923883-01-4

Dépôt légal – 4^e trimestre 2010
Bibliothèque et archives nationales du Québec
Bibliothèque et archives du Canada.

Tout droit de traduction, de reproduction et d'adaptation
réservés.

Table des matières

1. Présentation de l'auteur	1
2. Présentation du programme P.A.C.T.E.	3
1.1. Une approche en 3 étapes.....	3
3. Introduction	5
1.2. Le secret est dans la réflexion et la planification	5
1.3. Voulez vous le même sort pour votre entreprise ?	8
4. Réflexion profonde : êtes vous toujours dans la course ?	11
4.1 À quel moment doit-on vendre son entreprise ?	11
4.2 Choix entre la planification ou l'événement déclencheur	12
4.3 Être accompagné	14
4.4 Se préparer soi-même	14
4.5 Faire le point.....	18
4.6 Les questions à se poser	20
5. Analyse de l'entreprise : état de sa santé	21
5.1 Le capital humain	21
5.2 Le capital économique	23
5.3 Le futur	28

5.4 Les pistes à explorer	28
6. Le prix de vente : nécessité d'être réaliste ..	31
6.1 Quelle est la valeur de votre entreprise ?	31
6.2 Définition de la juste valeur marchande	31
6.3 Les méthodes d'évaluation	32
6.4 Différence entre la JVM et le prix de vente....	34
6.5 Des points de vue différents	34
6.6 Quelques chiffres clés sur les risques d'échecs	36
7. La maximisation de la fiscalité : les outils disponibles	37
7.1 Le gel successoral	37
7.2 La fiducie familiale	38
7.3 La société de gestion.....	39
8. Les différentes sources de financements	41
8.1 Financements pour les dirigeants	41
8.2 Financements pour les successeurs	44
8.3 Financements agricoles.....	48
9. Conclusion	49
10. Informations utiles.....	51
10.1 Réseau de professionnels.....	51
10.2 Sites Internet.....	52
11. Annexe 1 – Processus de vente	56
12. Annexe 2 - Processus de la relève	57

1. Présentation de l'auteur

Denis Karpicek est **consultant senior en évaluation d'entreprises et en cession-acquisition** de PME (2M\$ à 100M\$).

Il détient un **MBA** avec une concentration en finance corporative, est diplômé de l'Université du Québec à Montréal et possède une spécialisation de **2^e cycle en évaluation d'entreprises (Post-MBA)** de l'Université Laval. Sa formation d'études comptables supérieures a été effectuée à l'Université Lumière Lyon II.

De plus, il détient un **Post-MBA** en financement des entreprises, orienté sur la problématique de la transmission d'entreprises et **la relève** des PME.

Il participe aussi à différents comités de travail abordant l'achat et la vente des entreprises et est le **correspondant international** des échanges d'affaires entre le Canada et les investisseurs européens (14 pays membres de l'Europe).

Denis Karpicek a débuté son expérience professionnelle en Europe dans le domaine de l'expertise comptable, et, pendant près de dix années, a été conseil en gestion dans le domaine de la transmission et du financement des PME.

Il a travaillé pendant 4 ans au sein d'une grande institution financière canadienne en tant qu'analyste senior, et opère actuellement comme consultant senior indépendant dans le cadre de missions de cession-acquisition d'évaluations d'entreprises et d'ingénierie financière.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Ses champs de spécialisation et d'intérêts sont les suivants :

- Acquisition, fusion et cession d'entreprises
- Évaluation des entreprises et des titres
- Financement et ingénierie financière (incluant le capital de risque)
- Planification stratégique
- Rapprochement d'entreprises

Pour toutes autres informations, veuillez le contacter par courrier électronique à denis@karpicek.net

2. Présentation du programme P.A.C.T.E.

Le programme P.A.C.T.E (**P**rogramme d'**A**ccompagnement **C**oordonné pour le **T**ransfert d'**E**ntreprise) est un programme intégré destiné aux dirigeants d'entreprise qui vont devoir prendre leur retraite, ou transférer leur entreprise.

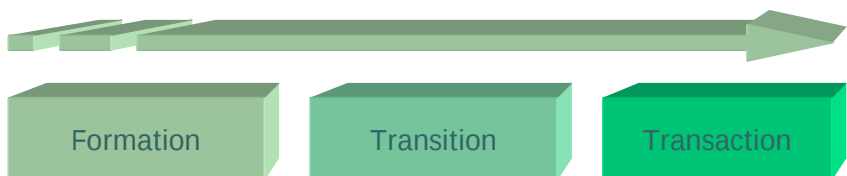
2.1 Une approche en 3 étapes

Étant parfaitement conscients que le transfert d'une entreprise est une décision qui doit être mûrement réfléchie, nous avons créé le programme P.A.C.T.E afin de répondre et donner des outils dans ce moment capital de la vie d'un entrepreneur.

Cependant, pendant ce temps de réflexion, certains propriétaires n'arrivent pas à relier les nombreux paramètres, ce qui se transforme en crainte.

Cette crainte, due souvent à la méconnaissance de ce processus conduit à l'attente, qui peut s'avérer fatale pour l'entreprise.

Le programme P.A.C.T.E est un programme intégré et souple décomposé en trois parties :



Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

La première partie du PACTE est dispensé sous la forme d'information et de formation, et traite tous les aspects du transfert, afin de permettre au propriétaire de constituer son équipe, et maximiser la transition.

La deuxième partie est une phase d'action progressive, afin de préparer la transition dans le temps. Cette partie peut être plus ou moins longue, et un suivi régulier est fait avec les conseillers de l'entreprise ainsi que des consultants experts recommandés.

Les consultants s'engagent à satisfaire les besoins du propriétaire, selon son rythme et ses exigences.

La troisième partie conclut la transition, et les actions techniques sont mises en place afin de finaliser la transaction. Il ne s'agit pas de procéder à une rupture définitive, mais plutôt à une évolution progressive des fonctions du dirigeant. Il est fortement recommandé de planifier et d'aménager une activité pour le propriétaire sortant, car son expertise et sa connaissance générale augmente considérablement la pérennité.

3. Introduction

3.1 Le secret est dans la réflexion et la planification

Ce guide s'adresse aux dirigeants d'entreprises, mais plus spécialement à ceux qui vont devoir transmettre un savoir-faire, une culture, un passé avec ses secrets, ses réussites et ses déceptions ; En bref, une entreprise qui vaut bien plus que les simples éléments tangibles et matériels qu'elle possède...



La réalité est bien présente : Plus d'une entreprise sur deux va changer de dirigeant dans les 10 années à venir, et près de 80% seront à la retraite dans 15 ans¹.

Cela est d'autant plus préoccupant que le tissu économique québécois est surtout constitué par des PME, et actuellement, 70% des PME transférées disparaissent à la suite du changement du dirigeant de la première génération.

Les causes sont diverses, de nature financières mais aussi non financières.

¹ Enquête FTQ

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Dans les causes financières², on retrouve des prix de vente trop élevés par rapport à la valeur économique, mais aussi des capacités de remboursement trop faibles.

Dans les causes non financières, les échecs sont dus à des manques de préparation de la part du vendeur, mais aussi des successeurs incompatibles avec le métier de dirigeant.

Lorsqu'une PME disparaît, c'est une richesse considérable qui part, mais aussi des emplois, un savoir-faire, une culture, une histoire...

Nous savons tous la quantité d'énergie de toute nature que le chef d'entreprise doit déployer pour faire vivre sa compagnie. C'est justement cet esprit d'entreprise qui soutient le patron dans ses longs efforts et la difficulté qui le motivent.

Vient le jour où, après des joies et des déceptions, des bons et des mauvais jours, le temps est venu de transmettre l'entreprise.

Pour 80% des dirigeants, la succession par les enfants représente l'accomplissement de leur vie, car ils espèrent réussir la continuité de leurs actes et de leurs pensées à travers eux.

Malheureusement, la réalité est bien différente, car divers éléments viennent saboter ces espoirs sains et naturels.

Alors il faut explorer d'autres pistes, comme le rachat de la compagnie par les employés (MBO), ou bien la mise en vente sur le marché externe.

² Données colloque 17^e Entretiens Jacques Cartier 8 octobre 2004.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Dans tous les cas, il faudra se préparer, et faire en sorte que ce moment se passe le mieux possible, avec le minimum de douleurs morales.

Dans le processus de vente d'entreprise, il y a trois phases distinctes :

1. Avant la vente
2. Pendant la vente
3. Après la vente

Ce guide traite le premier point, c'est à dire que le but est de permettre au dirigeant de se poser les bonnes questions, et déterminer si le moment est venu pour lui de passer à l'action.

Dans tout les cas, nous espérons être le déclencheur d'une planification réaliste, qui préparera au mieux la passation du flambeau.

3.2 Voulez vous le même sort pour votre entreprise ?

Anecdotes vécues de disparitions d'entreprises³

«Un acheteur fait une proposition d'achat, mais le propriétaire de l'entreprise (64 ans) l'a refusé car son comptable trouve que le prix n'est pas assez élevé.

Cinq ans plus tard, l'entreprise n'est toujours pas vendue, et le comptable a pris sa retraite et vendu sa clientèle à un gros cabinet.

ENCAN EN DIRECT
Retraite du propriétaire
AIRCRAFT PARTS MFG.
5445, Bois Franc, Saint-Laurent (Québec)
CLÔTURE DES MISES : 15 h (HE)
Mercredi 22 février 2006 (en direct seulement)

COMPRENANT : Poste de tournage CNC NAKAMURA-TOME SC-250 2000, avec FANUC, commandes CNC 3 axes, usinage en direct, broche 5000 RPM, dia. max. 2,8 po Tour CNC ALPHA 550 PLUS HARRISON 1996, avec FANUC GE, commandes CNC 2 axes, cap. 23 po x 120 po, alésage 4,1 po, 15 ch. Poste d'usinage vert. CNC FULLANO FMC-83V 1999, avec commandes CNC 3 axes MITSUBISHI, dispositif conique # 40. Scie à ruban horiz. auto. prog. KASTO TWIN L-4 2002, n°s 642510309GB, cap. 16 po x 24 po. Scie à ruban vert. BAXTER VERTICUT 115B 1999. Charriot élévateur CATERPILLAR MC-600SA, cap. 6 000 lb. Compresseur rotatif SULLAIR ESB-20H 2003. Déshydrateur d'air réfrig. HANKINSON HPRP75-230 2003. PLUS : appareils divers, outils jetables, équipement de manufacture, etc.

Voyez notre site Web au
www.infassets.com
pour obtenir la liste complète des biens et les conditions de vente.

INFINITY
Asset Solutions
www.infassets.com
Tel.: (905) 669-8893

BidSpotter.com

PRÉPAREZ-VOUS
LIQUIDATEURS
ÉVALUATEURS
et beaucoup plus!

Des ennuis de santé obligent le propriétaire à brader son entreprise à un concurrent».

«Un propriétaire de PME (73 ans) fait appel à un agent immobilier pour vendre sa compagnie. L'agent est payé uniquement à commissions, et une annonce est diffusée sur

³ Ces anecdotes sont annoncées à titre informatif, et ne mettent nullement en cause les corps de métiers relatifs aux acteurs ayant joué un rôle. Ces actes sont isolés, et nous connaissons parfaitement l'intégrité, l'honnêteté et la grande compétence de la majorité des comptables et des agents immobiliers dans leurs domaines respectifs.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

le réseau MLS. Le concurrent principal qui est mis au courant fait une proposition à deux employés clé, qui acceptent, et partent chez leur nouvel employeur.

Un an plus tard, les actifs sont vendus séparément à des professionnels».

«Le propriétaire (55 ans) est victime d'un infarctus, et est hospitalisé 3 mois. Il est le seul à pouvoir signer les chèques, et a tous les mots de passe informatiques.»

«Un cancer généralisé est diagnostiqué sur un propriétaire de PME de 62 ans. Six mois plus tard, il décède et laisse sa femme et trois enfants. La chicane prend des proportions considérables entre les enfants qui travaillent tous dans l'entreprise, car le comptable a fait un gel successoral pour deux enfants, laissant la troisième fille sans aucun recours. La femme du propriétaire étant dépassée par la situation, laisse les choses s'envenimer et remet indirectement les commandes de l'entreprise au comptable qui tient la comptabilité depuis 25 ans.

Deux ans plus tard, l'entreprise est mise en faillite.»

ON-LINE AUCTION



2000

3 axis



1999



2001

"Owner Retiring"

Aircraft Parts Mfg.

5445 Bois Franc, Ville St-Laurent (Montreal) Quebec, Canada

BID DEADLINE: 3:00 PM (Local)
Wednesday, February 22, 2006

• On-line Only •

INSPECTION: February 20, 21, & 22 2006 by appointment only.
 Contact our office to make arrangements.

2000 NAKAMURA-TOME 3 axis CNC turning center. 30" x 30" x 30" table. 3 axis CNC controls. 100 HP spindle motor. 20 to 3000 RPM. 2.0" maximum bar diameter. 12 station turret. 12 tool tool stations. Comprehensive tool stock. 220 volt 3 phase system. 220 volt transformer.

2000 LNS model 6000. 1000 RPM. 22" x 4.2" round diameter. 3.4" to 60" bar length. 4000 maximum bar weight. 10000 maximum tool life. Inoperable tool stock. 220 volt transformer.

1999 HARRISON model ALPHA. 300 RPM. 30" x 30" x 30" table. 3 axis CNC controls. 100 HP spindle motor. 20 to 3000 RPM. 2.0" maximum bar diameter. 12 station turret. 12 tool tool stations. Comprehensive tool stock. 220 volt 3 phase system. 220 volt transformer.

1999 FULLAND model FMC-300. 300 RPM. 30" x 30" x 30" table. 3 axis CNC controls. 100 HP spindle motor. 20 to 3000 RPM. 2.0" maximum bar diameter. 12 station turret. 12 tool tool stations. Comprehensive tool stock. 220 volt 3 phase system. 220 volt transformer.

CNC TURNING CENTERS

2000 NAKAMURA-TOME 3 axis CNC turning center. 30" x 30" x 30" table. 3 axis CNC controls. 100 HP spindle motor. 20 to 3000 RPM. 2.0" maximum bar diameter. 12 station turret. 12 tool tool stations. Comprehensive tool stock. 220 volt 3 phase system. 220 volt transformer.

2000 LNS model 6000. 1000 RPM. 22" x 4.2" round diameter. 3.4" to 60" bar length. 4000 maximum bar weight. 10000 maximum tool life. Inoperable tool stock. 220 volt transformer.

1999 HARRISON model ALPHA. 300 RPM. 30" x 30" x 30" table. 3 axis CNC controls. 100 HP spindle motor. 20 to 3000 RPM. 2.0" maximum bar diameter. 12 station turret. 12 tool tool stations. Comprehensive tool stock. 220 volt 3 phase system. 220 volt transformer.

1999 FULLAND model FMC-300. 300 RPM. 30" x 30" x 30" table. 3 axis CNC controls. 100 HP spindle motor. 20 to 3000 RPM. 2.0" maximum bar diameter. 12 station turret. 12 tool tool stations. Comprehensive tool stock. 220 volt 3 phase system. 220 volt transformer.

Bidding concluded at:

BidSpotter.com



INFINITY

Asset Solutions

www.infassets.com

AUCTIONEERS

APPRAISERS • FINANCIERS

...and a lot more!

63 Maplecrete Road, Concord, Ontario L4K 1A5 Canada

Tel: (905) 669-8893 • Fax: (905) 669-7512

4. Réflexion profonde : êtes vous toujours dans la course ?

4.1 À quel moment doit-on vendre son entreprise ?

Il n'y a pas vraiment de réponses car chaque chef d'entreprise est unique et a ses propres raisons.

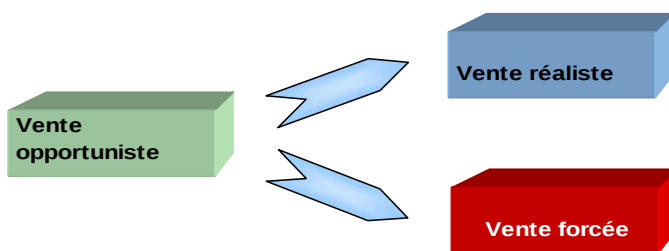
Cependant, on peut distinguer trois grands stéréotypes de patrons :

- Il y a les entrepreneurs qui sont opportunistes, et vont saisir ou créer l'occasion.
- Il y a aussi les gestionnaires, qui sont des calculateurs, et leur rôle est de suivre leur plan d'action.
- Il y a enfin les professionnels, qui sont de véritables passionnés par l'activité qu'ils exercent.

Cependant, il faut distinguer plusieurs types de ventes selon la situation :

- Il y a les ventes opportunistes où une proposition ponctuelle très intéressante est faite au vendeur.
- Il y a les ventes forcées, où le vendeur n'a plus le contrôle (accident, maladie, décès, problème familial).
- Il y a les ventes réalistes, où le vendeur a pris sa décision et met les moyens en œuvre.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action



Mais indiscutablement, le rapport au travail n'est pas le même que les employés classiques, car ils disposent d'une motivation et d'une énergie extraordinaires.

Cependant, dans tous les cas, la vente d'une entreprise doit être suivie par un autre projet, car, pour la plupart des dirigeants, leur départ est souvent difficile à vivre.

4.2 Choix entre la planification ou l'événement déclencheur

4.2.1 La planification de la vente

La préparation anticipée de la transmission d'entreprise permet au dirigeant d'organiser au mieux les conditions de succession notamment :

- en choisissant son successeur (héritier ou non) et en lui donnant les moyens nécessaires à l'exercice de ses fonctions, pour assurer la pérennité de l'entreprise (intégration et transfert des connaissances).
- en planifiant le transfert de ses actifs de manière à optimiser l'incidence fiscale (mettre en place un gel successoral par exemple).

Il est donc primordial d'anticiper et bien préparer la transmission : c'est le mot clé.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

La mise en place d'un plan progressif permettra d'aborder plus sereinement toutes les étapes.

Il s'agit d'un processus complexe où toutes les actions doivent être coordonnées, et rien ne doit être laissé au hasard car on n'a pas de droit à l'erreur.

4.2.2 L'événement déclencheur

Il y a deux principaux types d'évènements :

a) Le premier événement est la manifestation du successeur.

Lors de l'étape de réflexion, l'enfant manifeste clairement qu'il est motivé pour reprendre la compagnie. Un processus sera mis en place pour intégrer et transmettre les connaissances au successeur, et la période pourra prendre plusieurs années.

Lors d'une vente à un tiers, c'est l'opportunité qui sera le déclencheur.

b) Le deuxième type d'évènement est subi et soudain.

Dans la plupart des cas, c'est un accident, une maladie grave, des problèmes familiaux qui sont à l'origine de la décision.

Les conséquences sont souvent désastreuses, car il n'y a pas (ou peu) de marge de manœuvre, et les préjudices sont d'autant plus graves lorsqu'il n'y a pas de relève.

La vente est accélérée, et les aspects fiscaux, financiers, ainsi que la valeur de l'entreprise se trouvent bâclés.

4.3 Être accompagné

Pendant la période de réflexion, il est nécessaire de :

- ne pas être seul
- faire attention à certains risques liés à la transmission, car on n'a pas le droit à l'erreur
- ne pas faire n'importe quoi n'importe comment, car il n'y a pas de place à l'amateurisme.

4.4 Se préparer soi-même

La préparation d'une cession d'entreprise est un acte de gestion *«presque comme un autre»*. Elle correspond à une évolution normale de la vie de l'entreprise.

Ce virage doit être négocié suffisamment tôt (50 à 55 ans) de manière à bien préparer cette phase.

Les solutions tardives sont toujours les plus risquées et à défaut d'acquéreur, le chef d'entreprise peut être amené à cesser purement et simplement son activité.

La non-intégration dans un raisonnement d'entreprise de cette notion de transmission peut entraîner la disparition de certains secteurs d'activité.

Il est indispensable de mener une réflexion personnelle sur sa transmission d'entreprise.

Il faut un certain nombre d'éléments :

- avoir une volonté de transmettre
- avoir du temps
- savoir s'entourer de professionnels compétents, de divers horizons

4.4.1 La volonté de transmettre

C'est une préparation souvent longue et délicate. Elle exige une réflexion et une interrogation sur la *post-cession* et notamment en dehors de l'aspect humain, de l'utilisation des capitaux procurés par la vente de l'entreprise.

Il est aussi indispensable de se faire à l'idée qu'il va falloir tourner la page et céder le pouvoir et l'autorité à un successeur.

4.4.2 Avoir du temps

La transmission d'entreprise est une opération complexe qui revêt à la fois des aspects psychologiques, juridiques, fiscaux, sociaux, économiques et humains.

Il faut du temps à la fois pour pouvoir :

- analyser toutes les solutions possibles
- peser le pour et le contre de chacune
- choisir celle qui conviendrait le mieux à l'entreprise et au chef d'entreprise
- trouver et choisir un repreneur

Il est important de ne pas négliger le temps nécessaire pour se faire «à l'idée de» en tant que chef d'entreprise, mais il semble important de souligner que l'entourage proche du chef d'entreprise doit aussi intégrer cette évolution (perte du statut social du chef d'entreprise, parfois perte ou chute des revenus...).

Dans le cas de transfert familial, il est prudent de constituer un conseil de famille.

4.4.3 Savoir s'entourer de professionnels compétents

Un grand nombre de professionnels doivent intervenir dans le processus de la transmission d'entreprise. Il est souvent nécessaire d'avoir plusieurs points de vue pour pouvoir les confronter.

Il est très important d'établir une vraie collaboration par un travail d'équipe interactif et soutenu, car la transmission d'une entreprise exige des compétences de haut niveau dans plusieurs domaines.

Ces habiletés ne peuvent en aucun cas être détenues par une seule personne, mais un stratège compétent doit conduire cette équipe pluridisciplinaire jusqu'à la fin de la transaction.

Par conséquent, il est important de vérifier les compétences et les références des consultants que vous employez. Ils doivent pouvoir justifier leur appartenance à un Ordre professionnel, et vous garantir un code d'éthique.

Les tâches et les acteurs reliés à la transaction sont les suivants :

Pour faire l'analyse de votre entreprise :

- Un expert-comptable (CA, CGA)

Pour faire l'évaluation de votre entreprise :

- Consultant ou spécialiste en évaluation d'entreprises où un analyste financier (ASA, CVA, CBA, CBV, ou CFA)

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Pour trouver un acquéreur :

Conseil spécialisé en acquisition-cession d'entreprise
(MBA, CA, CGA...)

Pour simuler et optimiser les incidences fiscales:

- Fiscaliste

Pour vous assister dans votre réflexion, les montages juridiques et les rédactions d'actes :

- Avocat et/ou notaire.

Pour vous assister et vous conseiller sur vos actifs financiers générés par la vente, et la planification de votre retraite :

- Planificateur financier

Pour vous aider à gérer et maximiser vos finances personnelles :

Le rapport de confiance est essentiel dans cette phase d'accompagnement.

Vous pouvez travailler avec vos conseils actuels et confronter leurs vues de l'entreprise avec des conseils extérieurs qui auront un oeil neuf et parfois plus objectif (sur la valeur de celle ci notamment).

Une fois la réflexion menée sur l'avenir de l'entrepreneur et de celui de son entreprise, le chef d'entreprise doit clairement définir la liste des objectifs qu'il souhaite atteindre lors de la transmission.

Ces objectifs peuvent être différents d'un dirigeant à l'autre, et sont fonction de la nature même de l'entreprise.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Il peut s'agir de :

- faire un gain en capital,
- maintenir avant tout les emplois,
- rechercher la solution fiscale la moins dispendieuse,
- céder l'entreprise à l'un de ses enfants,
- garder une activité dans l'entreprise,
- conserver pendant encore quelques années le contrôle de l'entreprise.

Ces objectifs sont souvent fonction de l'âge du chef d'entreprise.

Après avoir défini ses objectifs, le dirigeant doit les classer par ordre de ses priorités afin de définir le meilleur scénario possible de transmission satisfaisant au mieux ses volontés.

Une démarche parallèle doit être effectuée par le ou les repreneurs.

Le chef d'entreprise doit s'efforcer de répondre à la question «à *qui mon entreprise est-elle vendable ?*».

4.5 Faire le point

A partir de l'analyse des points forts de l'entreprise, des objectifs recherchés par le chef d'entreprise, le dirigeant doit dresser une liste de candidats potentiels et réunir tous les documents qui seront nécessaires à ces derniers ou à leurs conseils pour faire l'étude et le diagnostic de l'entreprise cédée.

Sans constituer un plan de transmission il convient de se poser plusieurs questions :

4.5.1 Vendre à qui ?

A qui va-t-on pouvoir transmettre l'entreprise ? à la famille, aux salariés (MBO ou EBO), sur le marché externe ...

Quelles sont les qualités que le repreneur doit posséder pour prendre la relève ?

Doit-il être un opérateur, ou bien un gestionnaire ? Doit-il être un développeur, un restructureur ou bien un bâtisseur ?

Doit-il être votre clone, ou votre contraire ?

4.5.2 Vendre quoi ?

Les actifs ou les actions?

Quelle solution est la plus avantageuse ? Avez-vous utilisé vos crédits d'impôts (500.000\$). La fiscalité est elle plus avantageuse avec la vente d'actifs ou la vente d'actions. Quel est le prix auquel il faut vendre pour maximiser la transaction ?

4.5.3 Vendre comment ?

- par succession : Y a-t'il au sein de votre famille un membre intéressé à vous succéder ? Alors, il faudra déterminer les possibilités de gel successoral
- par cession : Est-ce par cession interne ou externe ?
Vos cadres, ou vos salariés seraient-ils en mesure de pouvoir reprendre votre entreprise, ou va t'il falloir trouver un acquéreur sur le marché externe ?

4.5.4 Vendre quand ?

- 6 mois, 1 an, 3 ans, +...

4.6 Les questions à se poser

- Avez-vous pensé à ce que vous ferez après la vente de votre entreprise ?
- Vos associés, votre famille partagent-ils votre décision ?
- Achèteriez-vous votre entreprise au prix que vous en demandez ?
- Avez-vous fait évaluer l'impact fiscal de la vente de votre compagnie ?
- Avez-vous défini le profil de votre successeur ?
- Avez-vous établi un argumentaire de vente de votre société ?
- Êtes-vous disposé à confier un mandat de vente à un professionnel de haut niveau ?
- Avez-vous évalué le délai entre votre décision et votre départ final de l'entreprise ?
- Votre bénéfice net permet-il de rembourser le prix de vente en moins de 7 ans ?

5. Analyse de l'entreprise : état de sa santé

Votre entreprise est-elle vraiment prête à être vendue ?

Si oui, elle est finançable ?

Il est très important de faire une analyse de votre entreprise car l'activité quotidienne ne laisse pas suffisamment de temps pour prendre le recul nécessaire.

Après 10, 20 ou 30 ans d'activité, l'image que vous avez de votre entreprise vous paraît évidente, et vous en connaissez tous les moindres recoins.

Mais attention à l'arbre qui peut cacher la forêt, car vous avez votre perception de chef d'entreprise, avec tous les moments passés au fil des années, qu'ils soient bons ou moins bons, et cela est faussé par les émotions que vous avez envers votre compagnie.

Un diagnostic est alors nécessaire, et vous pouvez commencer à réfléchir sur ce sujet en faisant le point sur les éléments suivants.

5.1 Le capital humain

5.1.1 Le dirigeant

Vos valeurs, votre éducation, votre formation, votre caractère, votre âge, votre santé... ont forgé la culture de votre compagnie.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Vous avez modelé progressivement vos cadres et vos employés, et les modèles d'affaires et de gestion, ainsi que les investissements réalisés sont le reflet de votre personnalité.

5.1.2 Les cadres

Lorsque votre compagnie sera transmise à un successeur, l'encadrement que vous avez bâti devra alors s'adapter au changement de direction. Les cadres devront alors être capables d'évoluer dans un autre environnement. Leur âge, leur formation et leur caractère seront déterminants dans ce changement.

5.1.3 Les employés

Ils sont la véritable valeur ajoutée de votre entreprise, et c'est cet argument qui va être déterminant dans vos négociations avec votre successeur.

Vos employés sont au cœur de la richesse de la compagnie, car ils possèdent le savoir-faire, et sont souvent en contact avec les clients.

Il est très important de faire un suivi au niveau de l'âge moyen, les qualifications, l'expérience, et l'assurance que le savoir-faire restera dans l'entreprise à l'avenir.

De plus, l'ancienneté permet de mesurer l'attachement de vos collaborateurs, et du degré de bien-être chez vous.

5.1.4 La relève

C'est un point important lors de la négociation, et une relève bien préparée réduit le risque d'échec, et permet d'en tenir compte dans le prix de vente.

5.2 Le capital économique

5.2.1 Les actifs tangibles

Il s'agit des actifs matériels qui ont une valeur de marché, et sont transférables.

5.2.1.1 Les actifs d'exploitation

a) Les bâtiments

Dans certains cas où la bâtisse appartient à la compagnie, il sera alors nécessaire de prévoir les cas où le repreneur est intéressé par le bâtiment, et le cas où il ne veut pas l'acheter.

b) Le matériel d'exploitation

Il s'agit d'un élément très important, car il contribue directement à la création de valeur pour la compagnie. Cependant, dans certains domaines d'activité, il est très important d'avoir un parc industriel performant, car un manque d'investissements ponctuel rendra l'entreprise moins compétitive, et par conséquent moins attractive.

Dans certains cas où le propriétaire prévoit de vendre sa compagnie au plus offrant, un manque d'investissement hypothéquera le prix de vente si cette période de vente est trop longue.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

De plus, la conformité par rapport aux normes devra être justifiée, et l'évolution des investissements dans le temps devra être précisée.

c) Le stock

Il est nécessaire de faire l'inventaire du stock, et de le calculer à la valeur marchande.

Dans certaines activités, le stock se déprécie très vite, et il est alors nécessaire de faire la correction de la valeur de marché.

Mais il y a aussi d'autres cas où le stock prend de la valeur avec le temps.

5.2.1.2 Les actifs excédentaires

Dans certaines compagnies, certains actifs hors exploitation sont inscrits au bilan pour leur valeur initiale.

Il est important de trouver des issues pour sortir ces actifs de l'entreprise, car votre successeur ne voudra probablement pas les reprendre.

5.2.2 Les actifs intangibles

Il s'agit manifestement de l'élément le plus important qui vous permettra de vendre votre entreprise plus chère que la valeur des actifs identifiables.

Cependant, il est indispensable de prendre des précautions, et de travailler avec des conseils professionnels, car la valeur peut chuter dramatiquement si des maladresses sont commises. Il n'est pas rare que le prix des entreprises baisse significativement lors de rumeurs ou d'informations

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

maladroites. Pour s'en assurer, il n'y a qu'à observer les dégâts occasionnés sur certaines compagnies ouvertes.

C'est la même chose avec une compagnie fermée, sauf que le risque de perte financière est assumé par une seule personne : VOUS !

5.2.2.1 Les ressources

Nous l'avons vu plus haut, le capital humain constitue la richesse de votre entreprise.

Cette classe d'intangible inclut l'expertise collective, le leadership, les possibilités de créativité et les capacités de management.

Trois éléments sont essentiels pour la pérennité future de l'entreprise:

- L'expertise
- La mobilisation
- La créativité

Cependant, dans le processus de vente, des précautions seront nécessaires à tous les niveaux, car des fuites d'informations pourraient provoquer de l'insécurité au sein du personnel, et par conséquent provoquer des départs d'éléments clés.

5.2.2.2 Les clients

Il s'agit aussi d'un élément fragile qui rend cette valeur volatile.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Les éléments suivants doivent être analysés afin d'avoir une vue d'ensemble :

- Le mode d'approche des clients et les moyens mis en œuvre
- La fidélité des clients
- Faire la liste en fonction de leur % de chiffre d'affaires, marge, âge, personne ressource, santé financière, délai de paiement...

5.2.2.3 Les fournisseurs

Un analyse de vos fournisseurs doit être faite en analysant au moins 20% auprès desquels votre entreprise effectue 80% de ses achats en listant les éléments suivants :

- Pourcentage des achats
- Délai de livraison
- Délai de paiement
- Santé financière

5.2.2.4 Les produits et/ou services

Pour l'ensemble des produits ou services présents ou à venir, vous pouvez établir des tableaux synthétiques qui présenteront les caractéristiques suivantes :

Présent

- Positionnement sur le marché
- Part dans le chiffre d'affaires
- Part dans la marge
- Âge du produit

Futur

- Recherche et développement
- Travaux d'essais réalisés
- Brevets, copyright
- Objectifs

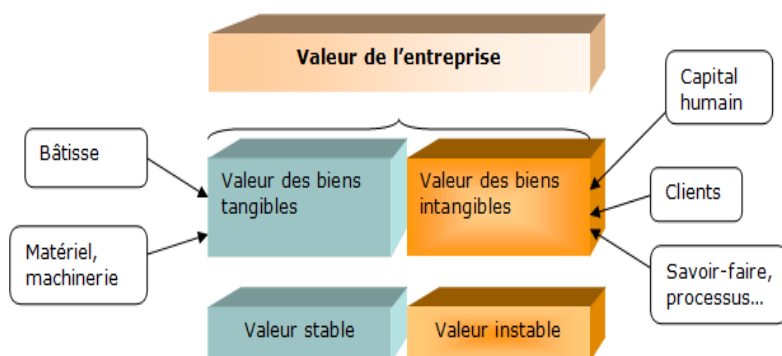
5.2.3 Vue d'ensemble des actifs

On voit clairement que la valeur dépend de deux facteurs principaux : les actifs tangibles et les actifs intangibles.

Il est difficile de valoriser des actifs intangibles, et le travail du consultant est de rendre visible ce qui constitue la valeur ajoutée.

C'est pour cette raison que nous devons déterminer les valeurs futures que dégagera l'entreprise, car le prix va être déterminé en fonction de son rendement futur.

Lors de négociations, le moindre doute justifiable fera baisser la valeur de plusieurs dizaines ou centaines de milliers de dollars.



5.3 Le futur

5.3.1 Le marché

Le positionnement de l'entreprise sur le marché doit être fait, afin de permettre au successeur de pouvoir faire des prévisions réalistes.

On doit préciser le volume du marché global, l'orientation prise (croissance, maturité, déclin...) et dévoiler les sources d'informations.

L'évolution des parts de marché doit être mise en évidence, aussi bien concernant le passé, que le présent.

5.3.2 L'avantage compétitif

Il s'agit d'un élément très important qui va avoir une grande incidence dans le prix de vente. L'avantage compétitif concerne un savoir-faire ou un droit qui va permettre à l'entreprise d'assurer des revenus futurs.

Il faut donc être en mesure de démontrer que votre entreprise possède un avantage concurrentiel, cela de manière technique, commerciale et financière.

5.4 Les pistes à explorer

- Étudier différents scénarios et les solutions correspondantes
- Prendre du recul, et voir l'entreprise d'un autre œil
- Réfléchir aux actions possibles pour augmenter la valeur
- Fouiller dans les tiroirs et ressortir les projets sans suite

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

- Trouver les arguments sur les avantages compétitifs
- Faire le ménage dans certains comptes (actifs, stocks...)

6. Le prix de vente : nécessité d'être réaliste

6.1 Quelle est la valeur de votre entreprise ?

Comme nous l'avons vu ci-dessus, la valeur de votre entreprise représente la valeur marchande des actifs, moins les dettes, et on ajoute la valeur des actifs intangibles.

Cependant, le prix de vente peut être différent de la valeur en fonction de la qualité de l'acheteur.

6.2 Définition de la juste valeur marchande

Avant d'établir un prix de vente, il est indispensable de calculer la valeur normale de l'entreprise hors contraintes.

L'Institut Canadien des Experts en Évaluation d'Entreprises (ICEEE) définit plusieurs valeurs, les classant en fonction de leur objectivité.

L'évaluation exhaustive n'étant pas l'objet de ce manuel, nous allons aborder la valeur la plus importante en matière de valorisation d'entreprises en raison de son objectivité, c'est à dire la juste valeur marchande (JVM).

Elle est définie comme suit par l'ICEEE :

Il s'agit du « prix comptant le plus élevé qu'on peut obtenir, compte tenu des conditions générales du

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

marché, lors de la vente d'un bien conclue entre des parties prudentes, bien informées, libres de toute contrainte et sans lien de dépendance ».

(CICBV Handbook)

6.3 Les méthodes d'évaluation

Il existe plusieurs méthodes utilisées par les évaluateurs en fonction du type d'entreprises.

Notre objectif étant de donner un aperçu général des méthodes utilisées, nous n'entrerons pas dans les détails de calcul.

6.3.1 La méthode par les actifs

Cette méthode est basée par l'appréciation des actifs, c'est à dire que les éléments intangibles ne sont pas pris en compte.

Donc cette approche est utilisée dans 2 cas :

- La compagnie cesse son exploitation (liquidation forcée ou ordonnée)
- La compagnie continue son exploitation (ex : sociétés immobilières, holding)

Les entreprises avec des biens intangibles ne sont pas concernées par cette méthode.

6.3.2 La méthode par le rendement

Cette approche est basée sur le rendement futur que la compagnie va produire.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Il s'agit d'une capitalisation ou d'une actualisation, et les variables sont principalement le bénéfice ou les flux monétaires.

Cette méthode étant tournée vers l'avenir, il est important de valider tous les paramètres qui vont déterminer le taux d'actualisation ou de capitalisation.

La stratégie ainsi que le positionnement vont jouer un rôle primordial, et il sera nécessaire de les justifier.

6.3.3 La méthode par le marché

Cette approche est basée par rapport aux entreprises comparables. On utilise cette méthode dans certains secteurs d'activité, mais la valeur trouvée doit être recoupée avec l'utilisation d'une autre méthode.

L'écart trouvé entre les deux méthodes doit être justifié, et validé.

Cette approche est à utiliser avec précaution, car les données comparables sont relativement difficiles à trouver sur les compagnies fermées.

Certains utilisent les données des entreprises ouvertes, mais, des précautions doivent être prises, car la dynamique d'une multinationale n'est pas comparable avec une PME, cela dû à sa diversification.

6.4 Différence entre la JVM et le prix de vente

Dans certains cas, le prix peut être plus élevé que la JVM, mais il est nécessaire de justifier et d'expliquer la différence de prix.

Dans la plupart des cas, le vendeur va d'abord explorer la possibilité de vendre sa compagnie à un acheteur stratégique (compétiteurs, fournisseurs, clients...)

Celui-ci sera disposé à payer plus cher, car, étant dans le même secteur d'activité, il réalisera des économies d'échelles ou bénéficiera de synergies.

Mais dans d'autres cas, le prix peut être moins élevé que la JVM, car certaines conditions intéressent moins un acheteur potentiel (ex : actionnaire minoritaire)

6.5 Des points de vue différents

6.5.1 Le vendeur vend son passé

Le cédant regarde le chemin parcouru : l'évaluation est donc tournée vers le passé.

Le cédant n'a pas forcément conscience des points faibles de son entreprise.

Les aspects affectifs et psychologiques tiennent une place importante dans la valorisation de l'entreprise.

6.5.2 L'acquéreur achète son futur

Du côté de l'acquéreur, l'approche est uniquement tournée vers l'avenir.

L'acheteur acquiert un outil de travail, la propriété intellectuelle, une clientèle, un savoir-faire, des produits...

Il est disposé à payer un certain prix, en fonction de ses propres critères.

Le retour sur investissement est un paramètre fondamental de l'approche du repreneur.

6.5.3 La difficulté de connecter les deux approches

La détermination du prix relève de la confrontation entre l'acheteur et le vendeur, soumis l'un et l'autre à des motivations personnelles souvent opposées.

La valeur de l'entreprise n'est évidemment pas la même pour le cédant et pour le repreneur. En effet, le cédant se base généralement sur la valeur des différents éléments d'actifs, déduction faite des dettes, valeur à laquelle il ajoute généralement celle d'un fonds de commerce (clientèle, image de marque, savoir-faire technique).

Le repreneur, pour sa part, va essayer d'évaluer la capacité de développement de l'entreprise, ainsi que sa capacité future à générer des flux monétaires, nécessaires au remboursement d'un emprunt.

6.6 Quelques chiffres clés sur les risques d'échecs

Les risques d'échecs augmentent dans les cas suivants⁴ :

- +50% lorsque le dirigeant disparaît brutalement
- +80% lorsque le successeur est non expérimenté
- +40% lorsque le successeur n'est pas accompagné
- +30% lorsque le ratio Prix de vente/Bénéfice net est supérieur à 7

En fait, il y a 6 fois moins de risque lorsque la préparation et l'évaluation du prix sont faites correctement.

⁴ Selon BDPME – Colloque des 17^e entretiens Jacques Cartier – 8 octobre 2004.

7. La maximisation de la fiscalité : les outils disponibles

Le dirigeant peut recourir à différents moyens pour diminuer les incidences fiscales liées à la transmission de son entreprise. Néanmoins, la préparation de la stratégie fiscale est complexe et doit être effectuée avec l'aide de conseillers fiscalistes.

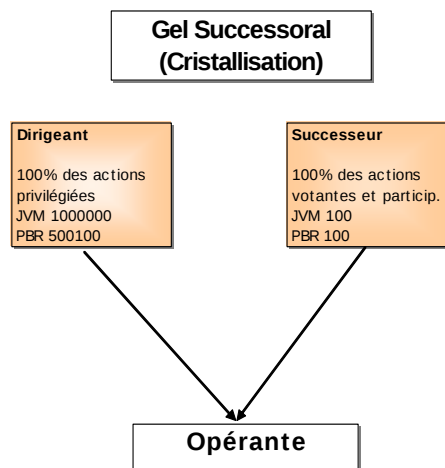
7.1 Le gel successoral

Le gel successoral permet de reporter la plus-value future d'une entreprise à la génération qui prendra la relève. Le propriétaire renonce à l'augmentation future de la valeur de sa compagnie, ce qui, au moment de son décès, fixera le plafond de l'imposition.

Sur le plan technique, les actions ordinaires sont remplacées par des actions privilégiées.

De nouvelles actions ordinaires sont créées et remises soit directement aux bénéficiaires du gel, soit par l'intermédiaire d'une fiducie discrétionnaire.

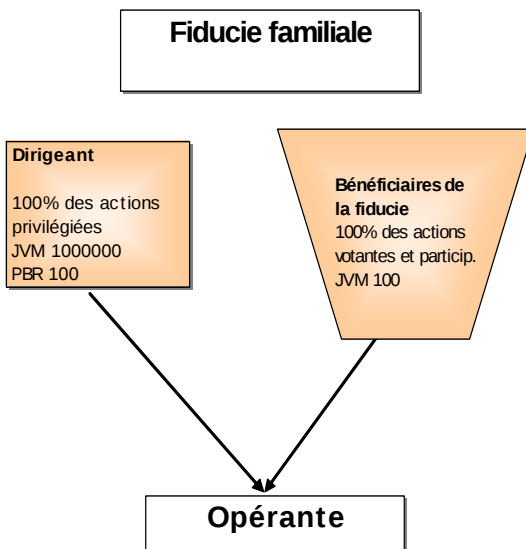
Lorsque le gel est bien organisé, le processus n'a pas d'impact fiscal.



7.2 La fiducie familiale

Un nombre croissant de dirigeants d'entreprise ont recours à une fiducie familiale comme détenteur des nouvelles actions émises.

Dans la pratique, les principaux bénéficiaires de la fiducie sont le propriétaire et sa famille proche, ou la société de gestion.



Elle est gérée par les fiduciaires, et des personnes fiables. Chaque année, les principaux acteurs doivent déterminer les bénéficiaires des revenus ou du capital.

La fiducie permet aussi d'avoir une certaine forme de flexibilité. On remet les revenus ou le capital aux bénéficiaires désignés par les fiduciaires.

La fiducie permet de fractionner les revenus en réduisant les impôts de la famille de l'entrepreneur en imposant certains revenus des différents bénéficiaires.

La fiducie améliore la protection de l'actif, mais elle permet aussi de multiplier la déduction pour gain en capital (500.000\$)

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

En attribuant le titre de bénéficiaire à une société de gestion, il est possible de transmettre les liquidités de l'entreprise opérante vers cette société de gestion, sans être assujéti à l'impôt.

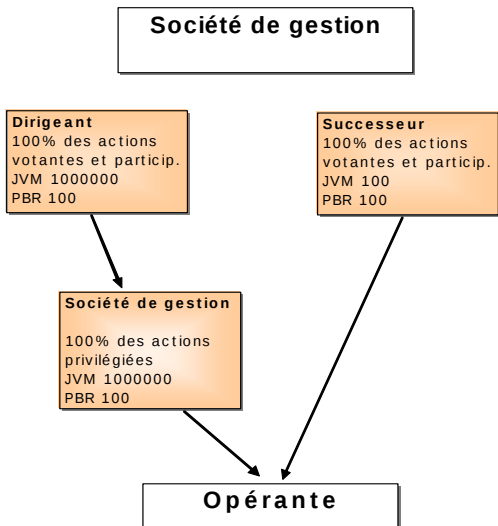
Les actions de l'entreprise peuvent alors être admissibles à la déduction pour gain en capital de 500 000\$.

7.3 La société de gestion

La société de gestion sert principalement pour retirer les liquidités non utilisées par la compagnie.

Le fait de transférer cette trésorerie permettra de limiter le recours possible des créanciers contre l'entreprise.

Au niveau fiscal, la création d'une société de gestion permet à la compagnie opérante de se qualifier pour l'exonération d'impôts pour un montant de 500 000\$.



Afin de bénéficier de cette exonération, la société ne doit pas avoir plus de 10% de ses actifs sous forme de placements non utilisés.

8. Les différentes sources de financements

8.1 Financements pour les dirigeants

Accès Relève de la Caisse de dépôt et placement du Québec – CDP

La mise en œuvre d'un plan Accès Relève est répartie sur plusieurs années et comprend généralement les étapes suivantes :

- Achat par CDP Capital d'une partie des actions du propriétaire;
- Élaboration du plan de relève par l'entreprise;
- Planification fiscale et successorale réalisée par vos propres conseillers;
- Rachat graduel de la participation du propriétaire avec le financement de CDP Capital;
- Transfert graduel de la direction et de la propriété à la relève;
- Rachat de la participation de CDP Capital.

Caisse de dépôt et placement du Québec

65, rue Sainte-Anne

14^e étage

Québec (Québec) G1R 3X5

Tél. : (418) 684-2334

http://www.lacaisse.com/lacaisse/releve/fr/html/1325_fr.aspx

Financement PME – Relève d'Investissement Québec

Votre entreprise est admissible si le projet de relève comprend le transfert de plus de 50 % de ses actions votantes et participantes ou encore le transfert de l'essentiel de ses actifs aux personnes suivantes :

- Un membre de votre famille;
- Un cadre ou un employé de votre entreprise;
- Toute autre personne ou entreprise (principalement destiné à des acquéreurs du Québec).

Exigences particulières :

- Votre entreprise doit avoir une structure financière saine, une gestion adéquate, un personnel qualifié et une organisation solide;

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

- Le projet de relève ne doit pas viser la spéculation.

Il s'agit d'une garantie de remboursement de la perte nette assumée par l'institution financière qui accorde un prêt à l'entreprise, ou encore d'un prêt à terme consenti par Investissement Québec.

Investissement Québec

Tél. : (866) 870-0437

<http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=1897>

Financement pour la planification de la relève de la Banque de développement du Canada – BDC

Possibilités de financement :

- Services de consultation pour l'exercice de planification de la relève;
- Rachat d'entreprise par des cadres;
- Premier appel public à l'épargne ou d'une autre solution d'achat-vente.

Banque de développement du Canada

Tél. : (877) 232-2269

http://www.bdc.ca/fr/mv_project/Projects/financing/fs_succession_planning_general.htm

Planification de la relève de la CIBC

La Banque CIBC est déterminée à vous aider à élaborer un plan qui vous permettra d'atteindre vos objectifs personnels et professionnels. Elle est en mesure de vous fournir :

- Une évaluation complète de votre situation actuelle;
- Des conseils objectifs sur vos besoins en matière de planification de la relève et sur des questions spécifiques à votre situation, comme la transition d'une entreprise familiale ou la vente à un employé important;
- Un plan d'action qui permettra de regrouper les questions relatives à la retraite, aux placements et à la planification successorale dans votre plan de relève.

CIBC

Tél. : (800) 465-2422

<http://www.cibc.com/ca/small-business/extra/succession-planning-fr.html>

Planification de la relève de la Financière Sun Life

Concepts :

- Rachat périodique d'actions;

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

- Copropriété.

Financière Sun Life

Tél. : (800) 800-4786

<http://www.sunlife.ca/advisorsite/genericpage/0.14473.bGFuZy1mcmVuY2hfc2l0ZS1zbGZhZHZpc29vX2Vudi1saXZlX3B6bi1nZW5lcmljX3NIYy01MF9zdGF0LV9lZC1fbmF2LTc2MTE1Ni9uYXYtNzYxMTU2.00.html>

Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition – Planification d'entreprise de Patrimoine canadien

Les projets de planification d'entreprise aideront les propriétaires de compagnies de livres à planifier la relève de leur entreprise en aidant à développer un plan de relève. Ces projets peuvent inclure l'accès à des ressources afin de développer :

- L'évaluation de la valeur de l'entreprise;
- La proposition de modèles possibles de transition, telles la recherche d'un acheteur extérieur ou en organisant un achat interne par les employés ou les gestionnaires;
- Un plan pour préparer une entreprise en vue de la vente;
- Un plan pour la transition organisationnelle, ce qui comprend le passage à une nouvelle gestion ainsi que la redéfinition des rôles, des responsabilités et des procédures comptables et financières.

La contribution annuelle maximale par projet est de 50 000 \$.

Patrimoine canadien

Tél. : (877) 823-0702

http://www.pchl.gc.ca/progs/ac-ca/progs/padie-bpidp/pubs/2005-2006/aia/4_f.cfm

Succession d'entreprises de la Banque de Montréal – BMO Banque privée Harris

- Les spécialistes en planification de la relève vous aideront à évaluer vos objectifs personnels et professionnels et à planifier votre avenir et celui de votre entreprise.
- BMO Banque privée Harris vous offre le soutien d'un processus intégré de gestion de la transition.
- Nous pouvons vous aider à analyser la valeur de votre entreprise, y compris les facteurs qui la déterminent, à en dégager le potentiel financier, de même qu'à explorer et examiner attentivement les options stratégiques qui s'offrent à vous.

BMO Banque privée Harris

Tél. : (800) 844-6442

http://www.bmobanquepriveeharris.com/SuccessionPlanning/sp_1.asp

Transfert d'entreprise de la Banque Nationale du Canada

- La Banque Nationale a mis en place une équipe de directeurs transfert exclusivement dédiés à l'accompagnement des dirigeants qui souhaitent transférer leur entreprise à un acquéreur externe ou à la prochaine génération.

Banque Nationale du Canada

Tél. : (877) 394-6611

http://www.bnc.ca/bnc/cda/guide/0..divId-4_langId-2_navCode-14323_navCodeEx-1000.00.html

8.2 Financements pour les successeurs

Financement PME – Alliance stratégique d'Investissement Québec

Projets admissibles :

- Acquisition d'entreprises;
- Regroupement ou fusion d'entreprises;
- Toute autre entente conclue entre diverses entreprises en vue de leur permettre de devenir plus concurrentielles.

Exigences particulières :

- Le projet doit prévoir la participation de deux ou plusieurs entreprises concurrentes ou complémentaires, sans lien de dépendance;
- Il doit aussi viser à maintenir ou à améliorer la position concurrentielle des partenaires et présenter un caractère de continuité;

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

- Vous devez démontrer que le contrôle de la propriété de l'entreprise demeurera à intérêts québécois et, si l'une des entreprises participantes est située à l'extérieur du Québec, que le financement accordé servira à préserver des emplois au Québec;
- Votre entreprise doit avoir une structure financière saine, une gestion adéquate, un personnel qualifié et une organisation solide.

Investissement Québec

Tél. : (866) 870-0437

<http://www.investquebec.com/fr/index.aspx?page=1277>

Financement pour l'acquisition d'une entreprise de la Banque de développement du Canada – BDC

Comment la BDC peut aider :

- Tranquillité d'esprit grâce à la grande expérience de la BDC dans ce genre de transactions;
- Financement à long terme ou, selon votre situation, financement de rang subordonné;
- Calendrier de remboursement souple.

Banque de développement du Canada

Tél. : (877) 232-2269

http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/acquisition/acquisition_business.htm

Fonds local d'investissement (volet Relève) du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation du Québec – MDEIE administré par les Centres locaux de développement – CLD

Nature de l'aide financière :

- L'aide accordée est un prêt sans intérêt n'excédant pas 25 000 \$;
- Le prêt consenti pourra atteindre 80 % des dépenses admissibles.

Dépenses admissibles :

- Les dépenses d'acquisition de titres de propriété de l'entreprise visée (actions votantes ou parts) et frais de service professionnels directement liés à la transaction d'acquisition.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Entreprises admissibles :

- Tout entrepreneur de 35 ans et moins qui désire acquérir une participation significative d'au moins 25 % de la valeur d'une entreprise existante située dans le territoire d'application de la Politique nationale de la ruralité.

Association des centres locaux de développement du Québec (ACLDQ)

155, boul. Charest Est, bureau 8

Québec (QC) G1K 3G6

Téléphone : (418) 524-0893

http://www.formulaire.gouv.qc.ca/cgi/affiche_doc.cgi?dossier=7131&table=0

Groupe Financement d'entreprises de Roynat Capital

- Le chiffre d'affaires doit se situer entre 5 à 200 millions de dollars;
- Offre du capital de risque.

Roynat Capital

Tél. : (418) 683-2177

http://www.roynat.com/fr/services_corp_finc.asp

Programme d'appui financier à la relève de la Société d'Investissement Jeunesse – SIJ

Conditions d'admissibilité générales :

- Être âgé de 18 à 35 ans inclusivement, être citoyen canadien ou immigrant reçu et résider au Québec depuis plus de deux ans;
 - Avoir le but de réaliser un projet d'affaires tel que le démarrage (volet fondateur), l'acquisition (volet Acquéreur) ou l'investissement dans le capital-actions d'une entreprise (volet Associé);
 - L'entreprise doit être à but lucratif, avoir son siège social au Québec et être incorporée au moment de l'octroi de l'aide financière de la S.I.J.;
 - Investir ou avoir investi une mise de fonds personnelle en argent égale à au moins 10 % des besoins financiers totaux de l'entreprise;
 - Travailler à temps complet au sein de l'entreprise.
-
- La SIJ garantit à 100 % un prêt personnel consenti par une des institutions financières qui ont reconnu les mérites de son programme.
 - La garantie de prêt personnel peut atteindre 50 000 \$ par entrepreneur éligible.

Société d'Investissement Jeunesse

615, boul. René Lévesque ouest, bureau 720

Montréal (Québec), H3B 1P5

Tél. : (514) 879-0558

<http://www.sij.qc.ca/>

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

Relève en entreprise du Fonds de solidarité FTQ

Admissibilité :

- Valeur marchande minimale : 500 000 \$
- Taille maximale (actifs 100 M\$ et avoir 50 M\$)
- Tous les secteurs d'activités à l'exception de : commerce de détail, agriculture et pêche, sauf si transformation
- Relève identifiée, idéalement
- Bonne santé financière
- Plan de croissance soutenue

Monsieur Gabriel Nadon

Directeur de portefeuille

545, boulevard Crémazie Est

Montréal (Québec) H2M 2W4

Tél. : (514) 383-2509

Sans frais : (800) 361-5017

<http://www.fondsftq.com/internetfonds.nsf/VWebTFR/PmeSec?opendocument§eur=RELE>

8.3 Financements agricoles

Programme d'appui financier à la relève agricole de la Financière agricole du Québec

- Ce programme vise à appuyer l'établissement de jeunes agricultrices et agriculteurs compétents et bien formés sur les fermes québécoises.

La personne désireuse de profiter de ce programme doit remplir les conditions suivantes :

- Être âgée de 18 à 40 ans;
- Être en voie de faire de l'agriculture son activité principale;
- Détenir au moins 20 % des parts de l'entreprise;
- Posséder au moins une année d'expérience pertinente en agriculture;
- Avoir un projet de démarrage ou d'établissement présentant des perspectives de continuité.

Les mesures d'appui :

- Subvention à l'établissement
- Subvention au démarrage
- Subvention à l'encadrement
- Sécuri-Taux établissement

Financière agricole du Québec

Tél. : (800) 749-3646

http://www.financiereagricole.qc.ca/fr/fr.php?l_sect1=2&l_sect2=2&l_sect3=5

Services-conseils aux exploitations agricoles canadiennes – Services spécialisés de planification d'entreprise d'Agriculture et Agroalimentaire Canada – AAC

- Le programme peut assumer la moitié des frais de consultation admissibles, jusqu'à concurrence de 8 000 \$.
- Dans le cas des groupes, la contribution totale est répartie également entre les agriculteurs participants. La contribution maximale est de 16 000 \$ pour un groupe de deux, de 24 000 \$ pour un groupe de trois, et de 25 000 \$ pour un groupe de plus de trois.
- Sont admissibles à ce programme les particuliers, les sociétés, les sociétés de personnes, les coopératives ou autres associations de personnes qui déclarent une production agricole commerciale, c'est-à-dire des ventes agricoles brutes annuelles d'au moins 10 000 \$. Les agriculteurs débutants sont également admissibles à de l'aide financière.
- Les groupes sont aussi admissibles au programme. Lorsqu'il y a plus d'un demandeur admissible, chacun d'entre eux doit représenter une entreprise ou une exploitation agricole séparée et distincte.

9. Conclusion

Nous avons pu voir que la réflexion approfondie est une phase indispensable pour songer à la vente d'une entreprise.

Les objectifs du vendeur sont de vendre au meilleur prix, dans les meilleures conditions, en un minimum de temps.

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de se faire aider par des conseils compétents qui vont permettre à l'entreprise d'être vendue à son meilleur niveau.

Une planification précise permettra de traverser ce moment le mieux possible.

Un accompagnement vous évitera de vivre un stress intense dans les discussions de négociation, dans votre famille, et avec vos associés.

De plus, le risque de perte financière due à des éléments incontrôlables s'en trouvera réduit, la fiscalité sera maximisée, et vous pourrez profiter de votre retraite.

Une page importante se tourne, et vous n'avez pas le droit à l'erreur!

Alors passez le flambeau avec du « sur mesure », car le « prêt à porter » est trop risqué...

10. Informations utiles

10.1 Réseau de professionnels

Consulter le site spécialisé sur la transmission d'entreprises et sur la relève www.releve.ca.

10.2 Sites Internet

www.entreprises.gouv.qc.ca Détail : http://www.entreprises.gouv.qc.ca/wps/portal/transformation/transmission	Portail du gouvernement du Québec destiné pour le service aux entreprises. On retrouve une section avec des liens sur le transfert d'entreprises.
www.pch.gc.ca Détail : http://www.pch.gc.ca/progs/ac-ca/pubs/succession/overview/index_f.cfm	Site du Ministère du patrimoine canadien qui met en ligne le processus de planification de la relève dans l'industrie de l'édition. Un guide est ligne, et est destiné aux propriétaires et aux gestionnaires de maisons d'édition canadiennes – et même à leurs employés – qui auront à planifier leur relève dans les prochaines années.
www.omafra.gov.on.ca Détail : http://www.omafra.gov.on.ca/french/busdev/facts/04-086.htm	Site du Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario qui donne l'information sur les étapes de la planification de la relève dans le domaine agricole.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

www.bdc.ca Détail : http://www.bdc.ca/fr/my_project/Projects/growth/succession_planning.htm?cookie%5Ftest=1	Le site de la Banque de Développement du Canada donne des informations et des conseils sur les différents aspects de la relève, aussi bien sur le plan général, familial et externe.
www.fcei.ca Détail : http://www.fcei.ca/quebec/vieille.asp	Site de la Fédération Canadienne des Entreprises Indépendantes qui contient plusieurs études et conseils sur la relève des PME.
www.ressourcesentreprises.org Détail : http://www.ressourcesentreprises.org/consulter/demarrage/Outil_releve.pdf	Ressources Entreprises est un organisme de développement économique qui a pour mission d'offrir, en partenariat, un support informationnel et professionnel au développement d'entreprises de l'est du Québec. Un guide pour la relève est accessible sur le site.
www.canadianworker.coop Détail : http://www.canadianworker.coop/documents/f/CWCF_RetOwensRep.pdf	Site de la Fédération Canadienne des coopératives de travail, dont la mission est d'appuyer le développement des coopératives de travail. Une étude intéressante sur la relève par la coopérative de travail est présentée comme alternative.

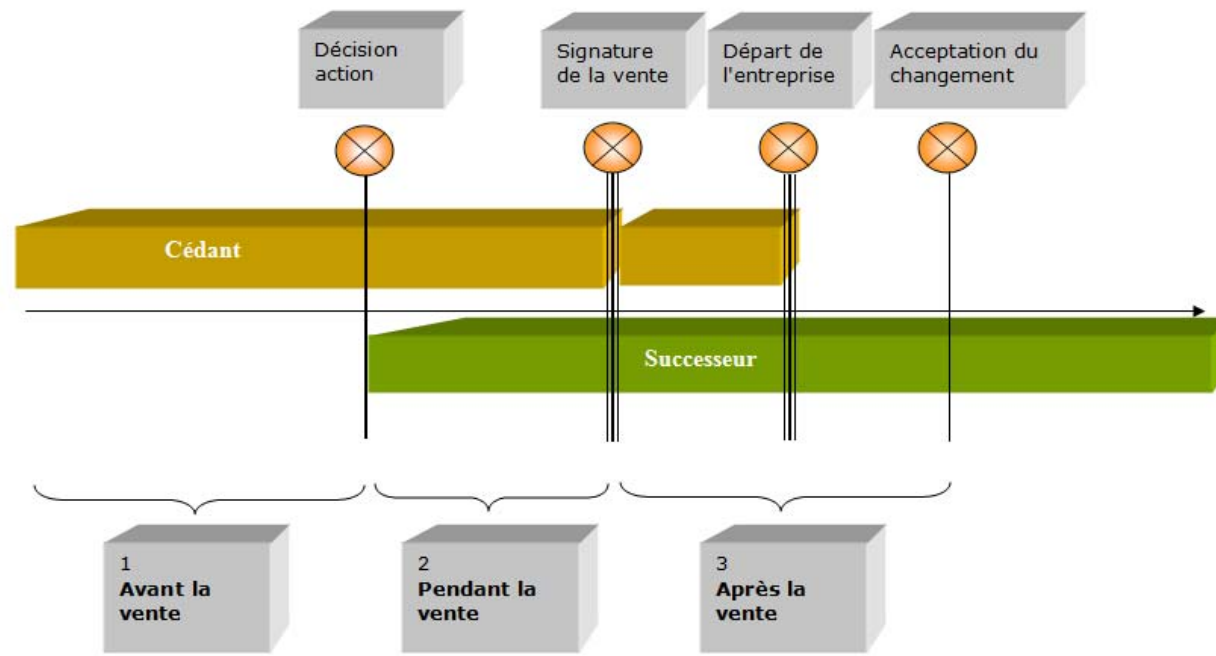
Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

www.sunlife.ca Détail : http://www.sunlife.ca/advisorsite/genericpage/0,14473,bGFuZy1mcmVuY2hfc2l0ZS1zbGZhZHZpc29yX2Vudi1saXZlX3B6bi1nZW5lcmljX3NIYy01MF9zdGF0LV9lZC1fbmF2LTc2MTI2OV9uYXYtNzYxMjY5,00.html	Site la Financière Sunlife qui contient un guide sur la relève, orienté vers le propriétaire. Ce document a pour objet d'étudier le défi que représente la planification de la relève dans l'entreprise; on y présente une liste de contrôle des éléments de préparation de la relève pour les propriétaires d'entreprise.
www.ontariocanada.com Détail : http://www.ontariocanada.com/ontcan/fr/downloads-fr/w-e-fr/w-e-fr-succession_planning.pdf	Ministère du Développement Économique et du Commerce de l'Ontario qui édite un rapport sur la relève des entreprises contenant les différentes étapes et une liste de vérification.
www.cafenational.org (Site anglais)	Site de l'Association canadienne des entreprises familiales (ACEF) qui se spécialise dans les questions d'intérêt pour les entreprises familiales.
www.familybusinessexperts.com (Site anglais)	Très bon site Web et l'un des plus spécialisés sur les questions de succession familiale. Toutefois, il donne de l'information selon une perspective américaine.

Transmission d'entreprise : avant de passer à l'action

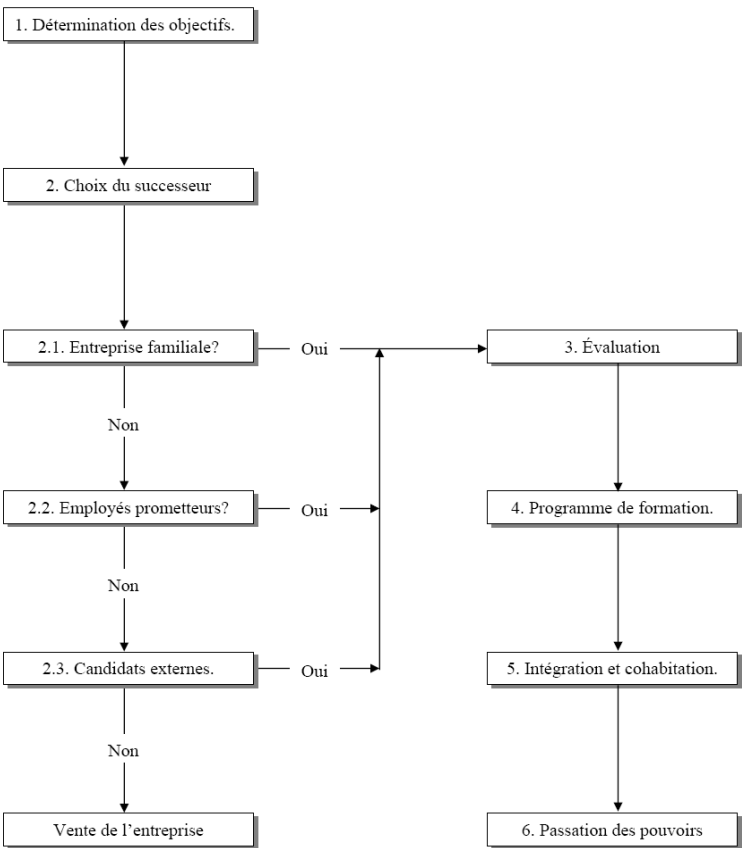
www.ffi.org (Site anglais)	Le site de Family Firm Institute met à la disposition des internautes des archives de ses articles de bulletins qui traitent de la relève.
www.oseo.fr http://www.oseo.fr/entrepreneurs_porteurs_de_projets/reprendre_transmettre	Site français dont la mission est d'utilité générale au service des PME et TPE. Une section de ce site traite l'aspect de la relève sous forme des rapports, de conseils et d'articles pertinents.
www.actionnariat-salarie.be	Site belge spécialisé dans le transfert RES (Rachat de l'Entreprise par les salariés). Ce site agit comme plate-forme d'information, de formation et d'aide technique destinée à promouvoir l'actionnariat salarié. Des informations et des conseils pertinents permettent d'avoir une vue d'ensemble de ce mode de transmission.
http://dept.kent.edu/oeoc (Site anglais)	Site américain spécialisé dans le rachat d'entreprise par les salariés. Des informations, des conseils, des la formation et un réseau sont mis à la disposition des membres.

11. Annexe 1 – Processus de vente



12. Annexe 2 - Processus de la relève

Étapes du processus de relève





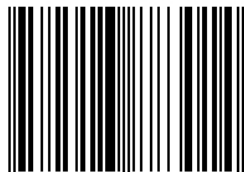
Denis Karpicek possède une vaste expérience dans la transmission d'entreprises, plus particulièrement en évaluation d'entreprises. Il a débuté son parcours professionnel en France dans le domaine du rapprochement d'entreprises, et a poursuivi en Amérique du Nord, principalement au Canada. Il est intervenu dans le cadre de plusieurs transactions de PME.

Il possède un MBA, un post-MBA en finance d'entreprises (tous deux obtenus à l'Université du Québec à Montréal), ainsi qu'un programme de 2^e cycle en évaluation d'entreprises complété à l'Université Laval.

Le but de cet ouvrage est de permettre aux propriétaires d'entreprises de voir la succession avec le recul nécessaire afin de réussir la transition.

Le vente d'une PME est souvent délicate, et nécessite une préparation planifiée afin de réduire l'aspect émotionnel pour le dirigeant.

ISBN 978-2-923883-01-4



9 782923 883014 >