

ST  
U

GUIDE DU CÉDANT N° 2

TRANSFERT  
D'ENTREPRISE  
À L'INTERNE  
OU À  
L'EXTERNE

**CTEQ**  
**CILQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec



EQ  
LQ



# TABLE DES MATIÈRES

## Préambule

### Les enjeux de la relève

1 L'importance de la relève .....	12
2 Votre entreprise est-elle prête? .....	27

## Section A

### Le transfert de la direction quand la relève est externe à la famille

1 Les principaux enjeux de la relève externe .....	39
2 Identifier sa relève .....	43
3 Préparer le cédant .....	48
4 Préparer le repreneur « interne » .....	52
5 Préparer la famille .....	56
6 Préparer le personnel .....	63
7 Trouver du soutien .....	68

## Section B

### Le transfert de la direction quand il n'y a pas de relève

1 Préparer le cédant .....	77
2 Préparer le repreneur « externe » .....	81
3 Préparer le personnel .....	83
4 Trouver du soutien .....	88

## Section C

### Le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité

1 La fiscalité dans les cas de relève non familiale .....	95
---	----

## Section D

### Le transfert de la propriété au point de vue du financement

1 Le financement dans les cas de relève non familiale .....	100
---	-----

Réédition, février 2021.

Ce document a été révisé et publié par le Centre de transfert d'entreprise du Québec.

Le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ) mobilise l'ensemble des acteurs du développement économique pour relever le défi du repreneuriat et agit en tant qu'acteur facilitateur neutre pour rendre le marché plus transparent et favoriser la pérennité des entreprises du Québec.



Centre de transfert d'entreprise du Québec  
440, boul. René-Levesque O., bureau 1501  
Montréal (Québec) H2Z 1V7

Tél. : 1 844 200-2837  
info@ctequébec.com  
www.ctequébec.com

Édition originale publiée en 2007. Ce document a été réalisé par la Direction des communications du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

Responsable du projet : Gaston Drolet, Direction du développement des entreprises

Collaboration : Sophie de Courval, CPA, Direction du développement des entreprises  
Denis Hébert, CA, M. Fisc., Direction du développement des entreprises

Experts de contenu : Louise Cadieux, DBA, Département des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Trois-Rivières  
Alain Samson, Société-conseil Alain Samson  
François Brouard, DBA, CPA  
Éric Sprott, School of Business, Carleton University

Chargés de projet : Marie Roy et Pierre Lachance

Révision linguistique : François Grenier

Pour tout renseignement concernant le contenu de cette publication, veuillez contacter le Centre de transfert d'entreprise du Québec.

C'est avec grand enthousiasme qu'au nom du Centre de transfert d'entreprise du Québec, j'ai le plaisir de vous présenter notre guide spécialement conçu pour les propriétaires-dirigeants qui souhaite transférer leur entreprise au Québec.

Destinés à vous appuyer dans votre projet de transition, les guides sont des outils qui vous permettront d'appréhender la planification d'un transfert, d'identifier les enjeux auxquels vous pourriez faire face et ainsi de mieux vous y préparer. Ils sont l'explication des étapes à suivre, des pièges à éviter et des meilleures pratiques à mettre en place pour passer le flambeau à la relève.

Ces guides ont été réalisés avec le soutien du Ministère de l'Économie et de l'Innovation et de la Banque Nationale, afin de mettre à la disposition des entrepreneurs, des ressources pertinentes pour faciliter les démarches de reprise et transfert.

En parallèle de vos rencontres avec les conseillers du CTEQ, vous pourrez ainsi valider des éléments via les tests et exercices proposés dans ces guides. Que vous envisagiez une reprise interne (sous forme de coopérative ou familiale), externe ou encore mixte, une bonne préparation et l'implication d'experts avisés sont les clés d'une transition réussie.

Depuis 2015 au Québec, l'équipe du CTEQ met un point d'honneur à orienter les démarches des entrepreneurs souhaitant transférer ou reprendre des entreprises. Pour favoriser le dynamisme économique de nos régions, la pérennité de nos entreprises, la sauvegarde de nos emplois et le maintien des connaissances chez nous, créons les liens pour la prospérité économique du Québec, misons ensemble sur le Repreneuriat!



Vincent Lecorne,  
Président-directeur général du Centre de transfert d'entreprise du Québec

En 1859, la Banque Nationale a été fondée par des entrepreneurs pour des entrepreneurs, dans un premier temps pour répondre aux besoins d'affaires d'un petit groupe de sept personnes. Fidèles à nos racines, nous avons aujourd'hui le privilège de conseiller les propriétaires d'entreprises dans la prise de décisions importantes en matière de gestion de leur patrimoine. Ces décisions importantes touchent, entre autres, les placements, la croissance, la succession, le transfert d'entreprise et le désinvestissement.

C'est donc avec une grande fierté et un sincère enthousiasme que je salue l'important partenariat de la Banque Nationale avec le Centre de transfert d'entreprise du Québec (CTEQ). Ce partenariat renforce notre engagement constant dans la vie et la réussite financière des petites entreprises.

Les entrepreneurs représentent un segment clé de la clientèle de Banque Nationale -Gestion de patrimoine. Cette collaboration avec le CTEQ augmente notre capacité à soutenir nos entrepreneurs dans le cadre d'une succession et d'un transfert d'entreprise personnalisés. C'est essentiel pour assurer la viabilité financière, la durabilité et la pérennité des entreprises qu'ils ont créées.

Au travers de ses conseillers-experts et publications, le CTEQ aborde tous les aspects du transfert d'entreprise, qu'une entreprise soit confiée à la famille ou qu'elle soit encadrée par une société de gestion professionnelle externe. Une bonne planification et une prise de décision éclairée sont essentielles aux entrepreneurs, qui doivent composer avec les nombreuses incidences fiscales simultanées, et pour établir un solide levier de financement après la cession d'une entreprise familiale.

Le nouveau partenariat de la Banque Nationale avec le CTEQ constitue un lien gagnant-gagnant pour tous : le CTEQ, la Gestion de patrimoine et les entreprises familiales. Cependant, les plus grands bénéficiaires seront notre clientèle d'entrepreneurs et de petites entreprises, car nous sommes maintenant encore mieux équipés pour les accompagner tout au long du cycle de vie de leur entreprise.



Martin Gagnon

Coprésident et cochef de la direction, Financière Banque Nationale  
Premier vice-président à la direction, Gestion de patrimoine



# PRÉAMBULE

## LES ENJEUX DE LA RELÈVE

**CTEQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec



**Les chefs dirigeants des PME québécoises font face à de multiples défis et préoccupations qu'ils surmontent continuellement.**

**C'est la vie d'entrepreneur !**

**Un des défis importants qu'ils auront à relever un jour ou l'autre sera de s'assurer que leur entreprise continue d'exister même s'ils ne sont plus aux commandes.**

**Deux guides sur le thème LES ENJEUX DE LA RELÈVE, qui débutent avec ce PRÉAMBULE, vous proposent de réfléchir à la continuité de votre entreprise. Nous vous invitons à prendre connaissance des courts textes y figurant et présentant un survol de TOUS LES ASPECTS de la question.**

### Vous n'avez pas de temps?

Crises à régler? Problèmes urgents à traiter? Certes vous n'avez pas le temps de vous pencher sur l'avenir de votre entreprise en ce moment. Aussi, nous avons pensé ce petit test spécialement pour vous.

### Testez-vous en cinq minutes!

Vous saurez en cinq minutes quels sont les enjeux susceptibles d'éveiller votre intérêt.

## TEST

1. Je ne m'en fais pas trop pour la planification de ma relève. Il sera facile de trouver un remplaçant quand je me déclarerai prêt à quitter la direction.	V	F

Si vous avez répondu vrai à cette question, vous ignorez probablement que le temps joue contre vous. Une multitude de facteurs présentement à l'œuvre font en sorte que le nombre de candidats prêts à prendre la relève sera faible quand se présentera le moment de la transition. Pour découvrir ces facteurs, lisez le chapitre 1 *L'importance de la relève*.

2. Ce n'est pas la fin du monde si je ne prépare pas ma relève. Certaines personnes s'arrangeront quand la situation se produira. J'ai confiance en eux.	V	F

Il est fort dangereux de répondre par l'affirmative à cet énoncé. Pour connaître 10 des conséquences du refus de planifier la relève, consultez la section 1.1 *Les conséquences du refus de préparer la relève*.

3. Mon entreprise est familiale. C'est normal que les enfants en prennent la relève.

V

F

Dans toute situation, il est souvent mal avisé de s'arrêter à la première option qui nous vient à l'esprit. Cet énoncé vaut autant pour la planification de la relève d'une entreprise. Il vaudrait mieux, si vous avez répondu vrai à cet énoncé, que vous preniez connaissance de toutes les options qui s'offrent à vous. Elles vous sont présentées à la section 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise*.

4. Ça pourrait être une bonne idée de vendre mon entreprise à un ou des membres du personnel.

V

F

Toutes nos félicitations si vous avez répondu vrai à cet énoncé ! La vente à un ou des membres du personnel offre effectivement de nombreux avantages. En fait, toutes les options présentent des avantages et des inconvénients. Pour en savoir davantage, consultez la section 1.3 *Les options détaillées*.

5. Tous les membres de la famille qui le souhaitent peuvent s'intégrer à l'entreprise, sans égard à leur formation ou aux besoins de l'organisation.

V

F

Il y a péril en la demeure si vous avez répondu vrai à cet énoncé. L'entreprise familiale est un système complexe qui combine une entreprise, des propriétaires et une famille. Il est périlleux de préparer la relève s'il y a interférence entre ces systèmes. Un membre de la famille ne devrait, par exemple, être intégré à l'organisation que s'il possède les compétences nécessaires et seulement si l'entreprise a besoin de lui. Pour en apprendre plus sur les différents systèmes, consultez la section 2.1 *La direction d'entreprise dans la PME familiale*.

6. Ce n'est pas facile de préparer ma relève. L'entreprise a tellement besoin de moi. Il suffit que je m'absente quelques heures et plus rien ne fonctionne.

V

F

Plus une entreprise est dépendante de son dirigeant, moins les chances de succès du processus de planification de la relève sont élevées. Si vous avez répondu par l'affirmative à cet énoncé, votre organisation n'est peut-être pas prête à planifier votre relève. Consultez la section 2.2 *La professionnalisation de la PME*, pour recevoir quelques conseils à ce sujet.

7. Que personne ne me cherche le matin où je vais décider de confier la direction de l'entreprise à quelqu'un d'autre. Je vais prendre le chemin des vacances ou celui de la retraite.

V

F

Prenez garde de répondre vrai à ce septième énoncé. Le processus de transfert de la direction, est bien plus long que vous semblez le croire. Il comporte quatre phases et peut s'étirer sur des années. Consultez le chapitre 1 *Les principaux enjeux de la relève externe* dans la section « A » pour en apprendre davantage.

8. Je prévois tenir les membres de mon personnel au courant de mon projet de relève.

V

F

Bravo si vous avez répondu vrai à cet énoncé. L'arrivée du repreneur peut avoir une incidence importante sur l'attitude du personnel ainsi que sur la rentabilité de l'entreprise. Pour en savoir plus à ce sujet, consultez le chapitre 6 *Préparer le personnel* dans la section « A » de ce guide dans un cas de relève non familiale ou le chapitre 3 *Préparer le personnel* de la section « B » de ce guide dans le cas où il n'y a pas de relève; ou dans le Guide du cédant no 1 au chapitre 8 de la section « A », selon que le successeur est un membre de la famille ou non.

9. Je prévois tenir les membres de mon personnel au courant de mon projet de relève.

V

F

Bravo si vous avez répondu vrai à cet énoncé. L'arrivée du repreneur peut avoir une incidence importante sur l'attitude du personnel ainsi que sur la rentabilité de l'entreprise. Pour en savoir plus à ce sujet, consultez le chapitre 6 *Préparer le personnel* dans la section « A » ou le *chapitre 3* de la section « B » de ce guide, selon que le successeur est un membre de la famille ou non ; ou dans le Guide du cédant no 1 au chapitre 8 de la section « A ».

10. Mon entreprise est singulière. Elle a traversé des crises uniques et ma famille n'est pas comme les autres. À cause de cela, personne ne sera en mesure de m'aider à trouver une relève. Ce défi reposera uniquement sur mes épaules.

V

F

C'est vrai que votre entreprise est unique. C'est également vrai que votre famille est unique. Cependant, votre entreprise et votre famille présentent des points communs avec d'autres entreprises et d'autres familles. Certains spécialistes ont aidé à préparer des relèves et connaissent les principaux obstacles auxquels vous ferez face. Pourquoi ne pas profiter de leurs connaissances ? Pourquoi vous condamner à refaire les erreurs que d'autres ont faites par le passé ? Recherchez plutôt des aides pertinentes en consultant le chapitre 7 *Trouver du soutien* de la section A de ce guide dans un cas de relève non familiale, ou au chapitre 4 *Trouver du soutien* de la section « B » dans le cas où il n'y a pas de relève ; ou dans le Guide du cédant no 1 au chapitre 9 dans la section « A » Trouver du soutien, dans un cas de relève familiale. Ne restez pas seul.

11. Je n'ai pas à me préoccuper des incidences fiscales liées au transfert de la propriété de mon entreprise. Elle est riche et elle pourra facilement faire face aux exigences de Revenu Québec.

V

F

Ne courez pas de risques inutiles. Si vous avez répondu vrai à cet énoncé, référez-vous à la section « C » *Le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité*.

12. Mon patrimoine est gelé dans l'entreprise. Comme elle va très bien, ceux qui la prendront en mains n'auront aucun problème à me payer.

V

F

Ne sous-estimez pas les problèmes de financement ou de flux trésorier lors du transfert d'une propriété. Renseignez-vous. Vous pouvez d'ailleurs commencer en lisant la section « D » *Le transfert de la propriété au point de vue du financement.*

—

Et puis? Ce petit test vous a-t-il fait réfléchir? Nous vous suggérons vivement la lecture du présent guide.

## Avant tout

Sachons que le transfert de la propriété et celui de la direction :

- Sont interdépendants ;
- Sont essentiels pour assurer la continuité de l'entreprise familiale ;
- Ne débutent pas nécessairement en même temps et n'ont pas la même durée dans le temps.

Le transfert d'entreprise est une étape cruciale de la vie et de la survie de l'entreprise. C'est également une étape de la vie de l'entrepreneur. Pour lui, c'est probablement aussi le plus grand des défis, particulièrement sur le plan psychologique.

Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.

Comme le transfert correspond à une vaste délégation de pouvoirs et à un transfert majeur de droits, il est grandement préférable qu'il ne s'opère pas qu'intuitivement.

Pour toutes ces raisons, il vaut mieux le préparer tout en sachant qu'il doit se dérouler selon un processus, c'est-à-dire selon une suite ordonnée d'activités précises. Ce processus dure plusieurs années.

### CONTEXTE DU PRÉAMBULE

- Le propriétaire-dirigeant de la PME doit un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que celle-ci continue. Le remplacement du cédant constitue une étape importante qui comporte des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.
- Le présent guide constitue le préambule de la collection de guides relatifs au transfert d'entreprise en contexte de PME.

### CHAPITRE 1

### L'IMPORTANCE DE LA RELÈVE

On s'imagine, à tort, qu'il sera facile de trouver un leader au moment où cela deviendra nécessaire.

La plupart des entrepreneurs passent la majorité de leur vie à développer leur entreprise et quelques heures seulement – quand ils le font – à préparer leur relève. C'est comme si le sujet n'était ni important ni pressant. Ils nourrissent la pensée magique, en croyant que cette question se réglera rapidement. Plusieurs chefs d'entreprise s'illusionnent en croyant que le transfert de la propriété de l'entreprise peut s'effectuer en moins d'un an. Mais ceux qui ont déjà choisi leur successeur savent que c'est un long processus qui peut s'échelonner sur plusieurs années.

Ce que la plupart des dirigeants ignorent, c'est que le temps joue contre eux. Le processus de relève prend du temps. Il est même souvent arrivé que cette tendance à négliger la préparation de la relève se soit révélée tragique pour l'entreprise. Nous traitons des conséquences de cette négligence à la section 1.1 Les conséquences du refus de préparer la relève.

La disparition d'une entreprise constitue toujours une crise pour les personnes touchées. Les fournisseurs, les créanciers, les employés et les clients se retrouvent alors privés d'un partenaire important. Les héritiers, eux, peuvent se trouver plongés dans une tourmente qui sonnera la fin de l'organisation et de l'harmonie familiales.

Une entreprise qui ferme ses portes, c'est grave. Mais il y a pire. Le Québec est présentement menacé de voir disparaître des milliers d'entreprises au cours des 10 prochaines années<sup>1</sup>.

Au Québec, la majorité des PME sont familiales. Or, des sources prédisent que bon nombre d'entre elles verront leurs propriétaires et leurs gestionnaires prendre leur retraite d'ici 10 ans. Toutefois, une toute petite minorité seulement prépare activement sa relève. Les autres s'imaginent qu'il sera facile de trouver un leader au moment opportun. C'est une erreur. Pour plusieurs raisons, le nombre de candidats prêts à relever le défi sera faible lorsqu'arrivera le moment de faire la transition.

- Les départs. Ces dernières années, les entreprises se sont mises à encourager les départs volontaires. Cela a non seulement réduit les dépenses, mais également le nombre de candidats potentiels au poste de patron si une crise survenait.
- L'impartition. Les entreprises ont également pris l'habitude, au cours des

---

1 Le Transfert des entreprises à la relève, un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME, Chambre de commerce du Montréal métropolitain, juin 2014.

dernières années, de se concentrer sur leurs compétences maîtresses et de sous-traiter les autres activités. Cela réduit du même coup le nombre de candidats disponibles à l'interne quand vient le moment de trouver un leader.

- La fin du contrat psychologique. Nous ne sommes plus à l'époque où les personnes entraient dans une organisation pour y rester jusqu'à la retraite. Les personnes savent dorénavant que les entreprises ne se sentent plus liées et qu'une mise à pied est toujours possible. Leur loyauté envers leur employeur s'en trouve réduite. Les candidats ayant du potentiel sont plus susceptibles, aujourd'hui, de changer d'employeur si on ne leur fait pas sentir qu'ils pourraient être pressentis pour des défis plus importants.
- Le faible taux de natalité. Cette tendance, jumelée au vieillissement de la population, a pour conséquence que plus nombreuses sont les personnes qui quitteront le marché du travail que celles qui y entreront. Cela entraînera une concurrence énorme pour obtenir les services des candidats les plus prometteurs.

Il n'y aura probablement pas de candidats disponibles immédiatement si votre organisation a soudainement besoin d'un nouveau dirigeant. Si vous souhaitez que votre entreprise vous survive, vous devez accepter de vous préparer.

Le présent guide fait la synthèse du transfert d'entreprise en contexte de PME et vous indique des pistes pour y réfléchir, le prévoir et le préparer.

### 1.1 Les conséquences du refus de préparer la relève

Imaginez comme il serait parfois aisé pour les vendeurs d'assurance-vie de conclure des ventes avec les héritiers d'un client après la mort de ce dernier. Ce serait facile parce que, souvent, ce n'est qu'après le décès que les héritiers se rendent compte que la « petite fortune » que le défunt pensait léguer est, dans les faits, une énorme dette fiscale et une série de questions non résolues susceptibles de provoquer des conflits dans la famille.

## Les risques de la non-préparation de la relève sont multiples!

Quelles sont les principales conséquences du refus de préparer la relève dans une entreprise familiale?

### 1. Les conflits familiaux

Il arrive qu'un fondateur qui a plusieurs enfants laisse entendre à chacun qu'il dirigera un jour l'entreprise et qu'il ne choisisse jamais son successeur en se disant qu'ils s'entendront entre eux après son départ. Mais c'est une erreur, pour au moins trois raisons :

- Les enfants n'ont pas été préparés. Ils n'ont souvent effectué que des tâches d'exécutants, au mieux d'adjoints. Aucun n'est prêt à assumer de nouvelles fonctions comportant la prise de décisions ;
- Alors qu'ils devraient travailler à relancer l'organisation, les enfants perdent parfois leur temps dans des jeux de coulisse destinés à augmenter leurs chances d'accéder à la direction. Favoriser l'apparition de clans dans l'organisation fait perdre l'unité d'action nécessaire à la saine gestion ;
- Pendant ce temps, les autres possibilités (comme le recours à un gestionnaire professionnel, par exemple) sont négligées même si elles peuvent constituer une meilleure option.

Tous les éléments de la relève familiale sont traités dans le Guide du cédant no 1.

### 2. Le surendettement de l'organisation

Si la somme des impôts à payer au moment du décès d'un actionnaire a été sous-évaluée, les héritiers risquent de devoir emprunter de fortes sommes pour faire face à ces obligations. Dans certains cas, ces emprunts vont grever la capacité concurrentielle de l'organisation et la rendre financièrement bien moins solide.

### 3. La perte des employés clés

Les conflits et l'incertitude ne sont pas de nature à aider à conserver les meilleurs employés. Comme ceux-ci ont souvent une bonne valeur sur le marché et qu'ils préfèrent se concentrer sur le travail et non subir les effets

négatifs des jeux de coulisse, il leur arrive fréquemment de préférer quitter l'organisation plutôt que de devoir choisir un clan.

#### 4. La perte du savoir-faire

Renoncer à préparer votre relève expose l'entreprise au risque de perdre le savoir-faire qui s'est construit avec des efforts et du temps. En effet, votre PME a vécu et s'est développée parce que vous avez réussi à produire et à élaborer des produits, méthodes, procédés et autres de façon différente et exclusive. Changer de main sans préparation risque de faire perdre un ensemble de connaissances accumulées au fil du temps.

#### 5. Un mauvais choix de successeur

Si l'entreprise se trouve subitement confrontée à une crise interne due au départ soudain du leader, on choisira souvent son successeur en fonction de sa capacité à régler cette crise, alors qu'il aurait dû être choisi pour sa capacité à relever les prochains défis auxquels l'organisation devra faire face.

#### 6. Un choc culturel

Le successeur, s'il est choisi à toute vitesse à l'extérieur de l'organisation, se retrouvera à la tête d'une organisation dont il ignore la culture et la petite histoire. Alors qu'il aurait dû rassembler les personnes, il court le risque de les heurter ou de les diviser.

#### 7. La perte du soutien des partenaires

L'arrivée soudaine d'un nouveau leader peut semer le doute chez les partenaires de l'organisation. Les financiers ne le connaissent pas et, dans leur esprit, le risque lié aux prêts vient de prendre de l'ampleur. Les fournisseurs, s'ils ont des doutes sur les compétences du nouveau leader en question, pourraient se tourner vers les concurrents de l'entreprise. Les employés, s'ils étaient profondément attachés au leader précédent, peuvent se détacher émotivement de leur travail. Les clients eux-mêmes, s'ils achetaient à cause d'un lien privilégié avec le patron en place, risquent de changer de fournisseur après son départ.

#### 8. La création d'une prison virtuelle

Il s'agit d'une conséquence dont nous serons de plus en plus souvent témoins au cours des prochaines années. Imaginez un propriétaire de PME dont le patrimoine est investi dans l'entreprise et qui apprend soudainement qu'il est malade et qu'il doit se reposer. Si personne ne peut le remplacer à la direction et qu'il n'arrive pas à vendre son organisation, il se trouve obligé de continuer à se présenter au travail chaque jour. Son organisation devient ainsi une prison.

#### 9. La perte d'occasions d'affaires

Des occasions d'affaires peuvent surgir chaque jour, mais votre capacité à les saisir peut être limitée par le manque de préparation de vos troupes. Imaginez qu'une famille propriétaire d'une entreprise, qui a été votre concurrente jusque-là et qui connaît des difficultés financières, vous offre de l'acheter. Cela vous permettrait d'améliorer votre position concurrentielle et vos marges bénéficiaires. Le problème, c'est que vous ne serez pas en mesure de saisir cette occasion si personne ne peut endosser vos responsabilités actuelles et que vous ne suffisez déjà pas à la tâche. Vous voilà forcé de refuser cette proposition même si votre refus suppose que l'entreprise sera vendue à un autre groupe. Parce que vous n'avez pas préparé de relève, vous risquez maintenant de subir les conséquences de l'arrivée d'un autre concurrent, bien préparé, dans votre marché.

#### 10. La fin de l'exploitation

Dans certains cas, l'incapacité soudaine du dirigeant à assumer ses fonctions peut rapidement entraîner la fermeture de l'entreprise. Par exemple, s'il est la seule personne ayant le droit de signer les chèques et qu'il décède ou se retrouve incapable de le faire, les risques de problèmes financiers deviennent très préoccupants. Et, comme vous le savez, une telle situation peut se produire n'importe quand, quel que soit l'âge du dirigeant.

Votre entreprise survivrait-elle à une crise du genre ? Il est probable que non. Il importe de prendre le temps de vous interroger sur les options qui s'offrent à vous.

Les options existent, mais pour choisir, il faut d'abord s'en informer ! Les options présentées sommairement à la section 1.2 Les options de continuité de l'entreprise, sont détaillées à la section 1.3 Les options détaillées.

### 1.2 Les options de continuité de l'entreprise

Un vieux dicton veut que pour celui qui possède un marteau, tous les problèmes ressemblent à des clous. C'est ce qu'on appelle la Loi du marteau. Autrement dit, les personnes qui ont un problème à régler se tournent généralement vers la solution avec laquelle ils se sentent le plus à l'aise.

Par exemple, si vous êtes une personne enthousiaste et extravertie, vous aurez tendance à présenter vos projets de façon tout aussi enthousiaste et à les entreprendre avec impatience. Mais si vos interlocuteurs sont introvertis, ils auront besoin d'être prévenus de votre venue pour qu'ils vous accordent toute leur attention. Ils auront par après besoin d'un délai pour y réfléchir et d'un autre délai pour y donner leur adhésion. Mais si, au lieu de leur accorder ces moments de réflexion, vous revenez tout aussi enthousiaste pour exiger leur adhésion séance tenante, vous aurez peut-être une réponse polie, mais les efforts qu'ils consentiront seront limités.

Le même phénomène se présente souvent chez les entrepreneurs qui acceptent d'entrevoir la possibilité de préparer leur relève : une option leur vient à l'idée et ils se concentrent sur celle-ci sans se demander si d'autres choix peuvent être tout aussi intéressants, voire davantage.

Prenons quelques instants pour dresser la liste de toutes les options qui s'offrent à vous.

#### 1. La relève familiale

Il s'agit ici de la relève entièrement effectuée par la famille : l'entreprise continue d'appartenir à la famille (propriété de l'entreprise) et d'être dirigée par un membre de la famille (gestion ou direction de l'entreprise<sup>2</sup>).

---

2 Nous utiliserons à l'avenir l'expression « direction de l'entreprise ».

C'est l'option dont rêvent nombre d'entrepreneurs, qui imaginent une retraite agréable à la tête d'une dynastie. Elle peut être très viable si préparée à long terme.

Tous les éléments de la relève familiale sont traités dans le Guide du cédant no 1.

2. La propriété demeure familiale; la gestion est confiée à un professionnel.

Il s'agit ici de la relève familiale partielle : l'entreprise continue d'appartenir à la famille, mais elle est dirigée par un gestionnaire professionnel. C'est une option qui est souvent négligée parce que plusieurs ne font pas la distinction entre la propriété de l'entreprise et la direction de l'entreprise. Si aucun membre de la famille n'est disponible (manque d'intérêt, de compétence ou encore s'il lui faut un délai de préparation), cette avenue peut s'avérer des plus pertinentes.

3. Transfert au personnel

Pourquoi ne pas vendre votre entreprise à des membres du personnel? L'entreprise se trouverait ainsi entre les mains de personnes qui ont son succès à cœur et dont ils connaissent bien les rouages. Il existe une autre possibilité sous-jacente à cette option : l'entreprise passe aux mains des membres du personnel groupés en coopérative.

4. Transfert de l'entreprise à l'externe

L'entreprise est vendue à un ou plusieurs tiers (nouveaux propriétaires non membres de la famille) qui en seront propriétaires et qui en assumeront également la direction. C'est une solution qui permet au propriétaire actuel d'encaisser la valeur de son entreprise. Cette avenue peut s'avérer nécessaire si son patrimoine est immobilisé dans celle-ci.

Remarquez que la vente n'exclut pas le processus de la planification de la relève. Pour que l'entreprise continue de performer après la vente, une période de cohabitation entre l'ancienne et la nouvelle équipe de gestion est nécessaire.

5. La fusion avec une autre entreprise

Ce mariage peut offrir l'occasion de mettre la main sur une équipe de

direction compétente, qui assumera la direction de la nouvelle organisation. La propriété est alors partagée entre la famille et les autres propriétaires.

Aucune option ne vous dispense de la nécessité de préparer un plan de relève.

Il est peut-être possible de vendre une entreprise et de disparaître en s'en lavant les mains, mais c'est généralement une mauvaise idée parce que le risque, aux yeux de l'acquéreur, est alors plus grand, ce qui réduit la valeur de l'entreprise. Un bon plan de relève, accompagné d'un assainissement du bilan financier, vous permet d'obtenir la valeur maximale en cas de vente.

Toutes ces options sont détaillées à la section 1.3 *Les options détaillées* et traitées dans ces deux guides.

À titre d'information, mentionnons en dernier lieu :

1. Une option particulière qui assure la continuité de l'entreprise sans mettre en jeu le processus du transfert : l'achat d'un concurrent.

Cette option permet d'atteindre plusieurs objectifs stratégiques en même temps. Si le concurrent que vous pourriez acheter a la chance de compter sur une équipe de gestion compétente et s'il connaît bien votre secteur d'activité, l'achat de cette entreprise concurrente vous permet de mettre la main sur de précieuses ressources. Il est même possible que le dirigeant de cette entreprise soit capable, à court terme, de s'occuper lui-même de l'exploitation de votre entreprise. De plus, parce que l'achat d'un concurrent vous permet d'augmenter votre part de marché, cette option peut amener une amélioration des marges bénéficiaires étant donné qu'elle réduit la concurrence sur le marché et qu'elle améliore votre pouvoir d'achat auprès des fournisseurs.

2. Une issue de non-continuité : la liquidation.

Il faut être conscient que l'entreprise ne peut être maintenue dans tous les cas. Il arrive, en effet, que la liquidation (vente des actifs) de l'entreprise constitue un meilleur choix que la poursuite de son exploitation. Par exemple, un petit commerce de détail peut être établi depuis des générations et ne produire qu'un profit annuel minimal, mais se trouver sur un terrain qui a pris énormément de valeur.

### 1.3 Les options détaillées

Lorsque le propriétaire-dirigeant d'une entreprise (cédant) songe à assurer la continuité de son entreprise, à ce qu'il adviendra de celle-ci après lui, il lui est hautement recommandé d'envisager toutes les possibilités bien avant d'entreprendre le transfert, qui pourra d'ailleurs s'étendre sur plusieurs années. Voici ces possibilités :

- A. La relève est familiale ;
- B. La relève est partiellement familiale ;
- C. La relève est non familiale ;
- D. Il n'y a pas de relève.

#### Option « A » : la relève est familiale

L'entreprise désire continuer ses activités comme entreprise familiale à la fois sur les plans de la propriété et de la gestion. La famille désire en demeurer propriétaire et la diriger.

La continuité de l'entreprise est assurée par un ou des membres de la famille, le plus souvent : fils, fille, neveu, nièce, gendre ou belle-fille.

Cette solution est avantageuse pour la raison suivante :

- Le membre de la famille connaît bien l'entreprise pour en avoir entendu parler et, bien souvent, y avoir travaillé.

Et cette option :

- Permet de perpétuer les principales valeurs véhiculées dans l'entreprise ;
- Permet de conserver le haut degré d'engagement des employés clés, notamment dans le cas où les membres de la famille sont bien intégrés et bien préparés pour prendre la relève ;
- Permet au cédant de conserver un lien avec son entreprise, même après en avoir confié officiellement les rênes à la nouvelle direction.

Tous les éléments de la relève familiale sont traités dans le Guide du cédant no1.

### Option « B » : la relève est partiellement familiale

L'entreprise demeure la propriété, entière ou majoritaire, de la famille, mais sa direction est confiée à une personne indépendante de la famille.

Le principal avantage de cette option est le suivant :

- Le gestionnaire professionnel peut connaître le cédant et les membres de la famille pour avoir travaillé dans l'entreprise. (Cependant il peut tout aussi bien ne connaître ni l'entreprise ni la famille.)

Cette forme de relève réussira si le gestionnaire a les compétences requises et un réel intérêt pour la réussite de l'entreprise.

Dans ce cas, la famille doit agir :

- Au conseil d'administration (c.a.), et seulement au c.a., pour régler les affaires qui sont du ressort de ce dernier, afin d'éviter de court-circuiter le nouveau directeur général ;
- Au conseil de famille pour surveiller les intérêts de la famille.

La relève partiellement familiale est traitée dans le Guide du cédant no2.

## Option « C » : la relève n'est pas familiale

L'entreprise est vendue à de nouveaux propriétaires qui en assumeront aussi la direction. Ces nouveaux propriétaires sont déjà en relation avec l'entreprise.

Dans ce cas, on parle de « vente interne ».

La famille est absente de la nouvelle entreprise. Si elle est présente, ses membres y travaillent sans exercer d'influence prédominante, en ce qui a trait à la propriété ou à la direction de l'entreprise.

### Vente à un ou des membres du personnel

L'avantage est le suivant :

- Le membre du personnel connaît le cédant et l'entreprise pour y avoir travaillé.

Cette éventualité :

- Envoie au personnel un message d'encouragement et d'ouverture ;
- Permet de garder l'expertise de l'entreprise tout en protégeant les méthodes et procédés de l'entreprise ;
- Fait que la nouvelle direction a une bonne connaissance des produits ou des services et sait comment corriger le tir, le cas échéant ;
- Favorise le maintien de l'esprit entrepreneurial au sein de l'entreprise ;
- Diminue le risque, donc les coûts de la transaction.

Il convient de mentionner certains inconvénients :

- Le processus de négociation peut s'avérer plus long, vu qu'il s'agit d'une négociation employé-employeur ;
- Ce choix ne convient pas à tous les secteurs d'activité.

### Formation d'une coopérative

Il existe une autre possibilité dans le cas de vente interne : la relève assumée par des membres du personnel groupés en coopérative.

Une coopérative est une personne morale regroupant des personnes ou des sociétés qui ont des besoins économiques, sociaux ou culturels communs et qui, en vue de les satisfaire, s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative. En voici les principaux avantages et inconvénients<sup>3</sup>. Selon le principe de coopération, les membres ont tous un pouvoir de décision équivalent : à chacun d'eux correspond un vote. Les membres peuvent recevoir des ristournes ou partager les avantages de la coopérative selon leur utilisation des services offerts<sup>4</sup>.

Découvrez notre programme de soutien à la reprise collective :

[www.ctequbec.com/programmes/reprise-collective/](http://www.ctequbec.com/programmes/reprise-collective/)

Du côté de l'entreprise, les avantages sont :

- La survie et le faible endettement de l'entreprise : les successeurs naturels (enfants) n'ont pas à s'endetter pour assurer la relève ;
- La conservation des emplois, la participation aux profits, l'enracinement du sentiment d'appartenance (motivation) et le droit de regard sur les décisions.

Et les inconvénients sont :

- La possibilité que cette formule ne soit pas utilisable dans tous les secteurs d'activités ;
- La lourdeur du processus décisionnel ;
- Le risque accru de conflits dû au fait que les dirigeants sont eux-mêmes employés.

---

3 Loi sur les coopératives (L.R.Q, c. C-67.2), article 3.

4 Définition du ministère de l'Économie et de l'Innovation.

### Vente à un ou des actionnaires minoritaires

L'avantage est :

- L'actionnaire minoritaire ou les actionnaires minoritaires :
- Connaissent le cédant et l'entreprise pour y avoir été engagés financièrement et aussi parfois pour y avoir travaillé.

Et cette éventualité :

- Permet de conserver l'expertise de l'entreprise en matière de gestion tout en protégeant ses méthodes et ses procédés

### Vente à un ou des partenaires d'affaires

Les avantages sont les suivants :

- Ce ou ces partenaires connaissent le cédant et l'entreprise pour y avoir été engagés financièrement ;
- Ils connaissent le cédant et l'entreprise pour avoir collaboré en tant que partenaires d'affaires.

Ces éventualités seront couronnées de succès si le nouveau dirigeant a les compétences requises et un réel intérêt pour la réussite de l'entreprise. Tous les éléments de la relève externe à la famille sont traités dans ce guide.

### Option « D » : il n'y a personne pour permettre à l'entreprise de continuer ses activités

L'entreprise est vendue à de nouveaux propriétaires qui en assumeront aussi la direction. Ces nouveaux propriétaires ne sont pas en relation avec l'entreprise.

Dans le cas où la relève ne peut être assurée ni par la famille ni par une personne à qui l'entreprise est familière, le cédant peut envisager de vendre son entreprise.

Dans ce cas, on parle de « vente externe ». Les possibilités sont :

- La vente à un concurrent ;
- La vente à un tiers ;
- La fusion avec une autre entreprise.

L'avantage est la récupération par le cédant d'un capital intéressant.

Et les inconvénients sont :

- La perte d'emplois ou la fermeture éventuelle ;
- Une coupure rapide pour le cédant et les membres de la famille.

Tous les éléments de la relève externe à l'entreprise sont traités dans de guide.

### Conseils pratiques

Lorsqu'il songe à vendre son entreprise, le cédant doit comprendre qu'il y a des moments plus propices pour aller de l'avant :

- L'entreprise est en bonne santé financière ;
- Le secteur d'activité de l'entreprise est prometteur.

Voici, en dernier lieu, d'autres éléments bénéfiques pour le cédant :

- Un prix de vente minimal est déterminé ;
- De bons experts-conseils l'entourent et l'aident adroitement pour qu'il puisse convaincre les repreneurs potentiels d'acheter, grâce à sa transparence et sa spontanéité ;
- La cession est envisagée avec sérénité.

Les pires transactions se font dans l'urgence.

---

La décision du transfert est du ressort de la famille et du cédant. Nous ne privilégions aucune de ces possibilités en particulier.

## CHAPITRE 2

# VOTRE ENTREPRISE EST-ELLE PRÊTE ?

À quel moment faut-il commencer à penser à la relève ? À quel moment devient-elle un enjeu ? Réponse : dès que l'entreprise devient viable et qu'un réseau de partenaires (financiers, fournisseurs, clients, employés, etc.) commence à dépendre d'elle. Mais même à ce moment, il est possible qu'un plan de relève soit voué à l'échec. Il existe en fait des préalables d'organisation à la planification de la relève. Deux d'entre eux, la direction et la professionnalisation, sont traités dans ce chapitre : *La direction d'entreprise dans la PME familiale*, section 2.1, et *La professionnalisation de la PME*, section 2.2.

---

À titre d'information, mentionnons qu'il existe des organisations qui n'ont qu'une vie. En voici deux exemples.

- Il s'agit davantage d'un passe-temps que d'une entreprise. Une entreprise qui ne génère qu'un revenu marginal et que vous gérez à temps perdu (side line) disparaîtra probablement avec vous. S'agit-il d'un passe-temps ou d'une entreprise ? Souhaitez-vous qu'elle vous survive ? Serait-ce un drame si vous cessiez les opérations dès aujourd'hui ? Répondez à ces questions et ne faites pas de fausses promesses à des membres de votre famille, du genre « Ce sera un jour à toi, ma fille », si vous savez très bien que cette aventure ne vous survivra pas.
- L'entreprise cesse d'exister si vous n'êtes pas là. Si vous avez, par exemple, un atelier d'artiste et que votre succès est dû à votre renommée en tant que peintre, votre départ de l'organisation risque de signifier la fin de

l'entreprise. Elle ne vaut pas plus que sa valeur de liquidation. Il en va de même si vous êtes le « produit » vendu par votre organisation.

Par exemple, un humoriste, même s'il a fondé une compagnie pour encadrer son travail, pourra difficilement vendre celle-ci s'il abandonne le métier. Dans des cas semblables, la relève est sans objet.

### 2.1 La direction d'entreprise dans la PME familiale

La PME familiale est souvent le lieu d'ingérences qui en perturbent le fonctionnement. La présente section expose les systèmes qui la constituent et conclut que les rôles attribués à chacun des trois systèmes doivent être clairement définis et rigoureusement appliqués avant d'entreprendre le transfert de l'entreprise.

L'entreprise familiale constitue un système bien plus complexe qu'il ne semble à première vue. En fait, il s'agit de trois systèmes fortement interreliés.

- Il y a tout d'abord une entreprise : un rêve devenu réalité. Un beau matin, une personne a eu une idée. Elle a découvert que des clients étaient mal servis par les entreprises existantes et qu'il y avait moyen de présenter un service ou un produit offrant un meilleur rapport qualité-prix à une clientèle visée. Ou encore elle possède une expertise dans un produit ou un service et décide de la rentabiliser. Cette personne, munie de son idée originale et de ses qualités entrepreneuriales, s'est alors lancée dans l'aventure. Tout comme un être vivant, une entreprise traverse plusieurs étapes de vie : le lancement, le développement, la consolidation, le plafonnement et le déclin. Remarquez que ces étapes ne sont pas linéaires et que l'équipe de direction a justement comme raison d'être d'éviter le déclin. L'entreprise comme organisation qui exploite une production de biens ou de services à caractère commercial constitue le premier système.
- Viennent ensuite les propriétaires. Une entreprise appartient à des personnes. Ces personnes influencent son développement. En particulier, les

propriétaires énoncent les grandes orientations de l'entreprise et fixent le rendement sur le capital investi. Au début de l'entreprise, la propriété est souvent réduite à une personne ou à un couple mais, avec le temps, elle s'étend à d'autres membres de la famille ou à des investisseurs qui ne font pas partie de la famille. La propriété de l'entreprise constitue le deuxième système.

- Finalement, ce qui distingue l'entreprise familiale des autres entreprises, c'est justement la famille. Celle-ci constitue le troisième système. Les situations vécues dans ce troisième système seront différentes selon que les enfants sont jeunes ou d'âge adulte.

Les trois systèmes sont des entités distinctes, qui fonctionnent de façon autonome, mais... ils peuvent interférer entre eux.

Dans la réalité de la PME familiale, en effet, il arrive souvent que ces systèmes s'opposent. Ces interférences causent de la désorganisation qui nuit au fonctionnement de l'entreprise et à son développement.

Il y a quatre ordres d'interférences (ou d'ingérences). Nous les décrivons plus bas en les illustrant au moyen d'exemples.

---

Pour éviter les interférences indues, il faut que chacun soit conscient des devoirs et responsabilités attachés à son rôle. De quelle manière? En se fondant sur la raison de chacun des systèmes:

- L'entreprise, par l'intermédiaire de son directeur général et de son personnel, réalise sa mission de produire et de vendre rentablement un bien ou un service;
- La propriété décide, par la voie de son conseil d'administration<sup>5</sup>, des grandes orientations de l'entreprise, telles que la mission, les valeurs et la rentabilité;

---

5 En contexte de petite entreprise, le c.a. est souvent réduit à son unique actionnaire. Il arrive que, même plus tard, il ne soit pas constitué. Cela ne veut pas dire que les rôles ne sont pas exercés. Simplement, ils ne sont généralement pas distingués les uns des autres.

- La famille, par la voie de son conseil de famille, voit au soutien et au respect des intérêts de ses membres et veille au patrimoine familial.

Par exemple, quand il travaille dans l'entreprise, le propriétaire ou copropriétaire doit oublier qu'il est propriétaire et se comporter en employé.

Un membre de la famille qui travaille dans l'entreprise doit lui aussi se comporter comme tout autre employé. Et un membre du conseil d'administration ou du conseil de famille n'a pas à s'ingérer dans la gestion de l'entreprise, par exemple en intervenant à propos de la supervision que le personnel reçoit.

En s'interrogeant sur la nature de l'activité en cause, on peut parvenir à déterminer le système auquel on veut apporter sa contribution et à déterminer le rôle spécifique qu'on pourra y exercer... ou non!

C'est à ces seules conditions que les systèmes organisés feront fonctionner efficacement l'entreprise et assureront son développement.

Et nous en arrivons à la considération de la relève proprement dite : nulle entreprise familiale n'est prête à préparer un plan de relève tant que les personnes intéressées ne sont pas préalablement conscientes du ou des rôles qu'elles doivent jouer. Tant que les rôles ne sont pas respectés, il y a risque qu'un système s'ingère dans les activités d'un autre.

Il faut définir clairement et appliquer rigoureusement les rôles attribués à chacun des trois systèmes avant d'entreprendre la préparation de la relève.

Notons immédiatement qu'il faut, de nos jours, posséder une formation de base en gestion et avoir acquis des habiletés à gérer les conflits pour préparer une relève.

Voici maintenant la description des interférences évoquées plus haut.

### 1) Ingérence de la famille dans l'entreprise

Il y a ingérence de la famille dans l'entreprise quand l'entreprise est gérée comme une famille. Pourtant, ces deux systèmes sont bien différents.

- Au chapitre du recrutement du personnel, le membre de la famille est privilégié en venant au monde : il pourra travailler automatiquement pour l'entreprise et cette possibilité lui est offerte pour la vie. Dans une entreprise non familiale, il y a inclusion d'un nouveau membre s'il y a un besoin et si la personne est compétente. La nécessité de ce nouveau membre se termine dès que disparaît le besoin. Dans une entreprise familiale subissant cette ingérence, on accueille tous les membres de la famille sans égard aux besoins de l'organisation ni aux compétences des membres de la famille.
- Au chapitre des priorités, chacun des membres de la famille a droit à ses objectifs à long terme dans la mesure où il ne brime pas les autres membres de la famille. Dans une entreprise non familiale, il existe un objectif à long terme et tous doivent investir des efforts pour le réaliser. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, les membres de la famille s'attendent à ce que l'entreprise soutienne leurs besoins personnels.
- Au chapitre de l'évaluation des performances, dans une famille, les objectifs sont personnels et officieux, les personnes ayant été acceptées sans égard à leur performance. Dans une entreprise non familiale, les personnes sont responsables d'atteindre les objectifs qui leur sont confiés. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, comme les membres de la famille n'ont pas d'objectifs spécifiques, leur rendement ne peut pas être évalué.
- Au chapitre des récompenses, dans une famille, on utilise l'amour, le soutien et les encouragements. Dans une entreprise non familiale, les récompenses se traduisent davantage en salaire, en promotion et en autonomie. Dans une entreprise familiale subissant de l'ingérence, il y a des récompenses automatiques sans égard aux performances, pour que les enfants se sentent aimés et soutenus.

Un indice permet de deviner la présence d'une telle ingérence : on agit

comme si l'entreprise était là uniquement pour satisfaire les besoins des membres de la famille. Si une ingérence de ce genre est présente dans votre entreprise familiale, le plan de relève risque fort d'être saboté, quoi que vous fassiez pour le mettre en œuvre.

### II) Ingérence de l'entreprise dans la famille

Il y a ingérence de l'entreprise dans la famille quand on agit comme si la famille n'était là que pour satisfaire les besoins de l'entreprise sans égard aux besoins des membres de la famille. Voici un exemple fréquent : les enfants sont embauchés par l'entreprise à des salaires très inférieurs à ceux du marché. On leur explique ces conditions en leur disant que l'entreprise leur reviendra un jour et que leur maigre pitance fait office d'investissement.

Il y a également ingérence de l'entreprise dans la famille quand on oblige des membres de la famille, qui auraient préféré faire autre chose, à se joindre à l'entreprise parce qu'« on a besoin d'eux ».

### III) Ingérence des propriétaires dans l'entreprise

Il arrive également que les actionnaires d'une entreprise, à cause d'une vision à court terme, prennent des décisions qui provoqueront à moyen terme la disparition de l'entreprise. Par exemple, l'assemblée des actionnaires refuse un investissement technologique pourtant nécessaire à la compétitivité de l'entreprise afin d'éviter une baisse des dividendes.

### IV) Ingérence du côté du cédant lui-même

Au centre du fonctionnement de l'entreprise se trouve le cédant ! Vérité de La Palice, direz-vous ? Tout à fait. Mais nous le soulignons tout de même pour mettre en évidence le fait que le cédant travaille généralement à peu près dans toutes les zones.

Cela veut dire :

- Planifier les activités, prévoir les moyens, coordonner et suivre les innombrables activités en plus de diriger les gens ;
- S'occuper des ventes et de la production en même temps que surveiller les finances ;

- Régler les relations professionnelles et voir à la synchronisation de tous ces domaines d'activités ;
- Déterminer les lignes directrices de l'entreprise et les objectifs stratégiques qui en découlent et régler les détails quotidiens.

Tout cela, en veillant aux intérêts de la famille...

C'est la réalité de la petite entreprise : le cédant doit voir à tout ! Mais ce « mode de gestion », à la longue, engendrera chez le cédant des habitudes qui pourront lui nuire.

Par exemple, il arrive un moment où le cédant se cherche des adjoints à qui confier le trop-plein de ses activités devenues trop nombreuses.

Mais la délégation est difficile, comme il est habitué d'agir seul... Il aura de la difficulté à déléguer des activités à ses nouveaux adjoints, parce qu'il est habitué de ne faire confiance qu'à lui-même. Il aura alors tendance à « repasser le râteau », c'est-à-dire à reprendre l'ouvrage commandé par ses adjoints, court-circuitant leur supervision, ce qui contribuera à effacer leur rôle et les incitera à regarder ailleurs.

Pour plus d'informations consultez le [Guide du cédant no 1](#) sur le transfert familial

## 2.2 La professionnalisation de la PME

Votre entreprise peut-elle fonctionner en l'absence de son dirigeant ?

Par professionnalisation de l'organisation, nous entendons le développement d'outils (par exemple, mission, objectifs et procédés consignés par écrit) permettant à l'entreprise de continuer à fonctionner même si son dirigeant doit s'absenter quelque temps. Plus une organisation est professionnalisée, moins elle est dépendante de son dirigeant au quotidien, et plus le processus de planification de la relève a de chances de succès.

Il existe des PME qui dépendent tellement de leur leader qu'elles ne peuvent plus fonctionner dès que celui-ci s'absente. Dans ces organisations, la poigne du dirigeant est telle que cette dépendance rend très difficile l'élaboration d'un bon plan de relève.

Votre entreprise peut-elle se passer de vous une journée ? Une semaine ? Un mois ? Quelqu'un pourrait-il au moins ouvrir les portes si vous étiez victime d'un accident un beau matin ? Quelqu'un pourrait-il signer les chèques de paie si vous subissiez un AVC cet après-midi ? Pouvez-vous prendre une semaine de congé sans la passer à vous inquiéter à propos de l'entreprise ?

Voici quelques énoncés qui décrivent une organisation professionnalisée.

1. Elle est davantage préoccupée par le profit que par les ventes. Si une activité n'est pas rentable, on y met un terme.
2. Elle fonctionne avec des budgets et des prévisions financières.
3. Elle peut remplacer un employé clé qui quitte son emploi parce qu'elle forme constamment son personnel afin de réduire ce genre de risque.
4. Elle est dirigée par une équipe de gestionnaires compétents plutôt que par une personne qui se prend pour un héros.
5. Elle se fait un devoir de définir les rôles et fonctions.

Dans une organisation professionnalisée, on trouve des instances qui peuvent faire contrepoids au désir du leader de rester en place et qui peuvent même, à la limite, lui montrer la porte. Cela permet de parer aux hésitations de dernière minute ou à la peur de passer le relais. Car ces deux émotions transforment à l'occasion le leader en un monarque qui s'accroche au pouvoir. Et quand un tel monarque finit-il par quitter le trône ? Vous connaissez la réponse : quand il meurt ou à la suite d'un coup d'État. Or, la majorité des entreprises ne peuvent se permettre un départ sans préparation ou dans le cadre d'une lutte judiciaire. Autant professionnaliser votre organisation.





## SECTION A

# LE TRANSFERT DE LA DIRECTION QUAND LA RELÈVE EST EXTERNE À LA FAMILLE



## CONTEXTE DE LA SECTION A

- Le propriétaire de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que celle-ci poursuive ses activités. Le remplacement du cédant comporte deux dimensions : le transfert propriété et le transfert de direction. Cette étape importante présente des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert. La présente collection en expose les enjeux et vous prépare à vous engager dans des actions pertinentes.
- La présente section « A » traite du transfert de la direction chez la PME dont la relève n'est pas assurée par la famille. La direction et la propriété passent entre d'autres mains.
- Nous utilisons le terme « repreneur » pour désigner la personne qui remplacera le dirigeant actuel, soit le cédant, qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise.

## CHAPITRE 1

# LES PRINCIPAUX ENJEUX DE LA RELÈVE EXTERNE

Tôt ou tard, le cédant, aux commandes depuis bon nombre d'années, pressent que la famille sera moins présente, voire absente, dans l'entreprise jusque-là familiale. Il est probable que l'entreprise passera entre d'autres mains, et il est de moins en moins certain qu'un membre de la famille la dirigera.

En même temps, il s'interroge sur ses revenus quand il ne sera plus à la barre de l'entreprise, et il souhaite que l'entreprise prospère.

Il est opportun qu'il décide de préparer l'avenir de son entreprise et qu'il se définisse un nouveau rôle.

Premier enjeu : pour quelle forme de continuité opter ?

Dans ces circonstances, le cédant a grandement avantage à prendre conscience, en tout premier lieu, du fait qu'il existe plusieurs possibilités de continuité. Rappelons-les :

- Vente à un ou des membres du personnel, avec formation d'une coopérative ou non ;
- Vente à un ou des actionnaires minoritaires ;
- Vente à un ou des partenaires d'affaires.

Il est préférable de voir les avantages et les inconvénients de chacune des options qui sont présentées aux sections 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise* et 1.3 *Les options détaillées* dans le « Préambule ». Réfléchissez à ces options.

Deuxième enjeu : certains facteurs influent crucialement sur le transfert.

## LE TRANSFERT DE LA DIRECTION QUAND LA RELÈVE EST EXTERNE À LA FAMILLE

Quelle que soit l'option choisie, le transfert est une période risquée pour toute entreprise. Voici les facteurs essentiels dont le cédant devra tenir compte.

Des facteurs humains jouent un rôle stratégique dans la réussite ou l'échec du transfert de l'entreprise.	Le transfert de l'entreprise présente assurément un risque financier, mais le facteur humain est lui aussi à considérer. Au premier chef des risques humains, on peut évoquer le refus du cédant de se détacher de son entreprise et en conséquence de préparer sa relève. Autres exemples : son départ imprévu pour cause de décès ou de maladie accroît considérablement le risque que le transfert se solde par un échec.
D'autres facteurs diminuent le risque.	En revanche : <ul style="list-style-type: none"><li>• La connaissance du secteur d'activité de l'entreprise par le repreneur est un facteur incontestable de succès ;</li><li>• Le risque est quasi nul dans le cas d'une relève familiale ;</li><li>• Un cadre qui reprend l'entreprise a deux fois plus de chances de réussite qu'un repreneur externe<sup>6</sup> ;</li><li>• Le repreneur qui ne connaît pas le secteur d'activité de l'entreprise a 150 % plus de risques d'échouer<sup>7</sup>.</li></ul>
La présence du cédant pendant le transfert a un impact.	<ul style="list-style-type: none"><li>• La présence du cédant lors de la passation des pouvoirs contribue à éviter les situations complexes.</li><li>• Le repreneur, accompagné par le cédant, présente deux fois moins de risques d'échec.</li><li>• Il y a une contrepartie : voir l'encadré 1 à la page suivante.</li></ul>
Le repreneur expérimenté favorise les chances de réussite du transfert de l'entreprise.	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'expérience du repreneur dans le secteur d'activité de l'entreprise a de l'importance.</li><li>• La connaissance du secteur d'activité est peut-être plus importante que l'expérience en gestion du nouveau dirigeant.</li><li>• Un ancien dirigeant du même secteur d'activité aurait deux fois plus de chances de succès qu'un gestionnaire œuvrant dans un secteur d'activité différent.</li></ul>

La présence du cédant lors de la passation des pouvoirs est fortement suggérée, mais le cédant doit à tout prix conserver son équilibre intérieur après avoir accepté de laisser progressivement sa place. C'est une condition essentielle pour que le repreneur prenne la sienne.

#### Encadré 1 L'accompagnement\* par le cédant : une question de prudence

Le maintien du cédant dans l'entreprise durant la période de transfert n'est pas chose facile. Bien qu'elle rassure certains employés, cette présence peut aussi créer des difficultés pour le repreneur, qui souhaite asseoir sa légitimité et sa crédibilité.

\* L'accompagnement porte sur les phases 3 et 4 du processus de transfert.

#### Piste de solution

Voici des conseils qui aideront le cédant, quelle que soit l'option choisie. Ils sont à considérer, en plus des facteurs de réussite évoqués ci-dessus :

- Signifier clairement à son entourage immédiat qu'il a l'intention de se retirer de la direction de l'entreprise ;
- Se donner de nouveaux centres d'intérêt et ce, bien avant de quitter l'entreprise ;
- Accepter de prendre de moins en moins de place avant de se retirer complètement ;
- Accepter de transmettre ses connaissances ;
- Accepter de préparer puis d'accompagner le repreneur durant le transfert.

Sur le plan personnel, le cédant doit :

- Réussir à se fixer de nouveaux objectifs réalistes et motivants ; ou
- Accepter de relever de nouveaux défis dans de nouvelles sphères de sa vie (familiale, sociale et individuelle) ; ou
- Réussir à canaliser ses énergies vers ce qui l'a toujours passionné, qu'il s'agisse d'activités de loisirs ou d'affaires ; ou

- Accepter sa nouvelle situation financière. Il sera avisé de se faire accompagner par un planificateur financier dans cette démarche.

Les chances du repreneur sont favorisées quand :

- Le transfert est effectué par un repreneur interne plutôt qu'externe ;
- Le repreneur dispose d'une expérience pertinente dans le secteur d'activité de l'entreprise ;
- La préparation du repreneur est pertinente ;
- Le cédant prend part à la mise en place du repreneur ;
- Le transfert est fait par deux repreneurs ayant des compétences complémentaires.

## CHAPITRE 2

# IDENTIFIER SA RELÈVE

Il est impératif pour le cédant préoccupé par la continuité de son entreprise de prendre en compte plusieurs éléments qui lui permettront d'en laisser les rênes entre de bonnes mains. D'abord, dans une telle démarche, comment peut-il s'assurer de trouver un repreneur ayant les compétences requises et voulant s'investir dans l'entreprise? Ensuite, dans le cas où le cédant s'investira dans la préparation du repreneur, comment réussir à aligner sa vision avec la sienne?

Lorsqu'il s'agit d'arrêter son choix, le cédant doit se poser plusieurs questions telles que :

- Lui sera-t-il possible d'accompagner le futur repreneur? Et, le cas échéant, comment le faire?
- Quel type de relation a-t-il présentement avec lui?
- Est-il prêt à partager toute l'information avec lui?
- Le repreneur entretient-il de bonnes relations avec le personnel?
- A-t-il les qualités requises pour occuper le poste de cédant?
- Quels sont ses objectifs personnels?
- Quels sont ses objectifs d'affaires?
- Le personnel clé est-il ouvert à l'idée de se faire diriger par le repreneur?
- Qu'en est-il des relations avec les fournisseurs, les clients et autres intermédiaires externes?
- Quel est l'échéancier final? Quels sont les échéanciers intermédiaires?

Il vaut mieux se sensibiliser d'avance à ces questions plutôt que de les voir apparaître en cours de route, afin d'éviter de ralentir le processus et de décourager le cédant. Voici des propositions destinées à faciliter le déroulement du processus du transfert.

### Première proposition

Voyons en premier lieu l'éventail des possibilités de transfert.

- Vente à un ou des membres du personnel, avec formation d'une coopérative ou non.
- Vente à un ou des actionnaires minoritaires.
- Vente à un ou des partenaires d'affaires.

Ces options réussiront si le nouveau dirigeant possède les compétences et l'intérêt requis pour assurer la pérennité de l'entreprise.

Prenez le temps qu'il faut pour réfléchir à ces options. L'examen des options peut se parfaire en consultant, dans le « Préambule », les sections 1.2 *Les options de continuité de l'entreprise* et 1.3 *Les options détaillées*.

La proposition ci-dessous aide à préparer ce choix et à considérer un processus de sélection.

### Deuxième proposition

Voici la marche à suivre pour choisir un nouveau dirigeant.

- 1 Réfléchissez, d'avance et sérieusement, aux enjeux stratégiques auxquels l'organisation devra faire face dans les prochaines années (croissance, marché en effervescence, concurrence, développement de nouveaux produits, etc.). Définissez ensuite une vision réalisable de votre entreprise selon ces enjeux : forces, faiblesses, opportunités, menaces.
- 2 Puis, en vous inspirant des critères présentés plus loin dans ce chapitre, faites une liste détaillée des compétences que devrait avoir le nouveau dirigeant afin de relever de tels défis.
- 3 Servez-vous maintenant de cette liste pour évaluer chacune des candidatures potentielles ou groupe de candidatures.
- 4 Discutez de vos évaluations avec vos conseillers, proches ou externes. Ces échanges vous apporteront des données additionnelles auxquelles vous n'aurez pas pensé seul et qui vous permettront de faire des

- comparaisons qui enrichiront votre information.
- 5 Examinez de près la performance et l'évolution des candidats au travail. S'ils travaillent dans l'entreprise, cet examen sera plus facile et les chances de réussite plus élevées.
  - 6 Faites le choix le plus éclairé possible!

Les chances de succès sont favorisées si le nouveau dirigeant a un réel intérêt pour l'entreprise et possède les compétences requises, avons-nous dit. Mais comment pouvez-vous vous assurer que le nouveau dirigeant a les compétences requises et veut s'investir sincèrement dans l'entreprise?

### Troisième proposition

#### Les compétences

Pour faire un choix éclairé, le cédant doit s'assurer que le candidat possède des « compétences » de quatre ordres. Examinez en premier lieu les indispensables qualités humaines de base, vérifiez ensuite les compétences techniques et les compétences en gestion, qui incluent le leadership inspirateur. En dernier lieu, en dernier lieu, allez jusqu'au bout de cet examen en considérant les qualités entrepreneuriales. Voici cet ensemble de qualités en détail.

#### 1. D'indispensables qualités humaines de base

- L'ouverture d'esprit, ce qui inclut la confiance, la détermination, la persévérance et, très important, la capacité à reconnaître ses erreurs.
- L'esprit créateur.
- Les capacités d'analyse et de synthèse.  
Reconnaître ses erreurs est un excellent indice de l'ouverture envers autrui et de la capacité de se bâtir une crédibilité.

#### 2. Des compétences techniques

La connaissance approfondie du produit ou du service offert par l'entreprise et de son secteur d'activité est très souhaitable pour exploiter l'entreprise avec succès. Un indice : sa capacité à expliquer clairement en quoi consiste l'exploitation de l'entreprise.

### 3. Des compétences en gestion

L'entreprise fonctionne grâce à la synchronisation des trois éléments dynamiques : la vente, la production et le recouvrement, en relation étroite avec la recherche de financement et l'analyse des comptes. Cette synthèse du fonctionnement de l'entreprise correspond à la capacité d'assurer la coordination générale des activités de l'entreprise.

- Une solide formation en gestion est aujourd'hui nécessaire pour diriger une entreprise. À la formation se greffe la capacité de décision, qui s'acquiert avec l'expérience.
- La gestion comprend aussi la capacité d'inspirer les autres, soit le leadership, qui peut se manifester de différentes façons.

Le leader peut se manifester de différentes façons. Le leader :

- Exprime ses opinions, ses sentiments et sa vision ;
- Ne contredit jamais les valeurs de l'entreprise dans ses agissements comme dans ses décisions ;
- Écoute, consulte et rassemble son entourage autour d'objectifs communs (il aime le travail d'équipe) ;
- Sachant s'entourer, il est apte à créer une équipe et à déléguer, accordant ainsi au « leadership partagé », qui correspond au mode de direction contemporain de l'entreprise ;
- Ressemble à un distributeur d'énergie positive, jamais à sec pour établir des relations, créer son réseau social et d'affaires et devenir un actif dans la communauté.

### 4. Des compétences entrepreneuriales

La personnalité entrepreneuriale se manifeste grosso modo par une originalité, un non-conformisme, qui fait que le repreneur est à la fois :

- Le premier à saisir les occasions, c'est-à-dire saisir les possibilités de créer, d'améliorer ou de développer quelque chose pour en tirer des projets ;
- Capable de réflexion et d'inspirer l'équipe de direction ;
- Doué d'une faculté inhabituelle de faire face à des enjeux complexes et insécurisants ;
- Animé par le goût du risque.

On sent chez lui une volonté constante de produire de la valeur. Les obstacles

insurmontables n'existent pas. S'il y a échec, l'expérience est aussitôt transformée en nouvelle énergie pour entreprendre autre chose. Plus il réalise des choses, plus son énergie se déploie pour en trouver d'autres à mettre en oeuvre. Non seulement a-t-il toujours un projet à réaliser, mais il en recherche constamment un nouveau sans attendre d'avoir terminé celui qui est en cours.

Son sens social développé lui permet d'atteindre les gens, de comprendre leurs besoins et de créer des conditions qui engendrent la motivation.

## CHAPITRE 3

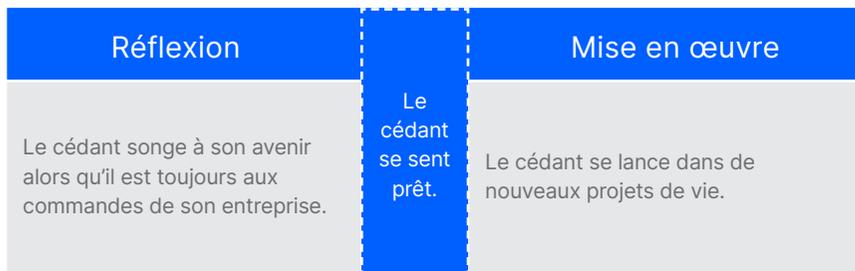
# PRÉPARER LE CÉDANT

On peut se préparer à une étape de vie si on sait en quoi elle consiste. On peut la réaliser à condition d'avoir remplacé ses craintes par l'acceptation de ce qui est devenu un projet.

Pour le cédant, se retirer de la direction de son entreprise ne se fait pas du jour au lendemain. En fait, il s'agit d'un long processus.

Comme l'illustre le schéma 1, ce processus débute lorsque le cédant commence à penser qu'il n'est pas éternel, et se termine uniquement le jour où il se détache définitivement de son entreprise.

Schéma 1 Le processus de désengagement du cédant



La période de réflexion. Le cédant pense à d'autres projets de vie. Il se forme des idées de ce qu'il veut faire, mais ne sait pas comment y parvenir. Et, plus ses nouveaux projets de vie s'accumulent, plus il vit une période d'insécurité qui l'amène à chercher l'appui de ses proches pour être rassuré dans sa démarche.

C'est au cours de cette période de réflexion qu'il est le plus susceptible de résister au changement tant dans sa vie personnelle que professionnelle. Plus vite il sera parvenu à définir un nouveau projet (ou un ensemble de nouveaux projets) de vie et à y croire, plus vite il se sentira prêt à passer à l'autre période critique du processus, celle de la mise en œuvre de ses projets.

Le cédant se sent prêt. Les points suivants auront sûrement surgi bien avant, mais c'est lorsque le cédant se sentira prêt qu'ils deviendront percutants :

- Est-ce le bon moment pour vendre ? Pour lui-même ? Pour l'entreprise ? Pour les candidats repreneurs ?
- Y a-t-il un marché potentiellement intéressant pour l'entreprise ?
- Jusqu'où est-il prêt à aller ?
- Est-il prêt à accompagner le repreneur choisi ? Dans l'affirmative, combien de temps et à quelles conditions ?

La période de la mise en œuvre du projet. Lorsque le cédant quitte officiellement son siège, cela ne signifie pas pour autant que sa démarche de désengagement est arrivée à terme. Bien au contraire. Il s'agit plutôt d'un nouveau parcours où il rencontrera des obstacles qui le surprendront.

D'abord, bien qu'il ait appris à se distancier graduellement de son entreprise durant sa période de réflexion, l'ex-cédant, n'étant plus effectivement aux commandes, vit une période de trois à six mois dite de « passage à vide », durant laquelle il se sent démuni et surtout désorienté. Bien sûr, il a de nouveaux projets de vie. Mais comment se les approprier ? Et comment doit-il agir avec la nouvelle direction de l'entreprise ? Comment peut-il lui prodiguer soutien et conseil tout en lui laissant toute l'autonomie qui lui revient ?

Viendra le moment où l'ex-cédant s'appropriera de nouveaux modes de vie dans lesquels il trouvera un sens et du réconfort.

Ces moments sont des étapes normales du processus. Pour être en mesure de réorganiser sa vie, l'ex-cédant doit :

- Choisir de se prendre en main comme il l'a toujours fait ;
- Lâcher prise sur le passé et vivre au présent ;

- Réaliser ses nouveaux objectifs réalistes, motivants pour lui et liés à ses passions (de loisir ou d'affaires) ainsi qu'à ses nouveaux centres d'intérêt, tout en relevant de nouveaux défis, le cas échéant ;
- Établir des relations satisfaisantes, sur de nouvelles bases, avec les membres de sa famille, ses amis, sa communauté ou les membres de son réseau social ou d'affaires, en en profitant pour partager les connaissances qu'il a si durement acquises au fil des ans ;
- Et, par-dessus tout, garder l'esprit ouvert.

Comment parvenir à entreprendre cette démarche sereinement ?

### Piste de solution

Au départ, le cédant sera attentif aux signes qui l'invitent à se fixer de nouveaux objectifs de vie.

Il peut s'agir :

- D'un événement marquant comme la maladie ou le décès d'un membre de la famille ou d'un ami cher ;
- De voir la soixantaine arriver à grands pas ;
- De signes de fatigue physique ou psychologique qui font surface ;
- De la satisfaction du travail accompli et du besoin de relever de nouveaux défis ;
- Ou simplement du sentiment d'insatisfaction face à ses activités d'affaires.

Il doit ensuite se livrer à une réflexion approfondie portant sur les éléments ci-dessous.

Présentement :

- Quel plaisir retire-t-il de ses activités professionnelles ?
- Ressent-il toujours le besoin de relever des défis ? Si oui, quelle est la nature de ces défis ?
- Ressent-il toujours le même besoin de reconnaissance ?
- Se sent-il toujours indispensable à la bonne marche de l'entreprise ?
- Son statut de cédant est-il toujours aussi important pour lui ? Aux yeux des

- membres de sa famille? De ses pairs? De la communauté?
- En a-t-il discuté avec sa conjointe? Avec ses enfants? Avec des proches?

Dans l'avenir :

- Quels sont ses objectifs de vie?
- À quel genre de vie aspire-t-il pour les cinq prochaines années? Pour les 10 prochaines années?

La démarche s'accomplira mieux s'il note ses états d'âme et s'il dresse des listes comparatives de ces éléments.

Le cédant pourra se préparer mentalement à quitter son poste. En vérité, plus il se prépare, mieux est-il susceptible de vivre la transition.

Pour ce faire, il doit :

- Se donner de nouveaux centres d'intérêt et ce, bien avant de quitter son entreprise;
- Partager ses préoccupations, ses états d'âme et ses inquiétudes avec des personnes de confiance.

## CHAPITRE 4

# PRÉPARER LE REPRENEUR « INTERNE »

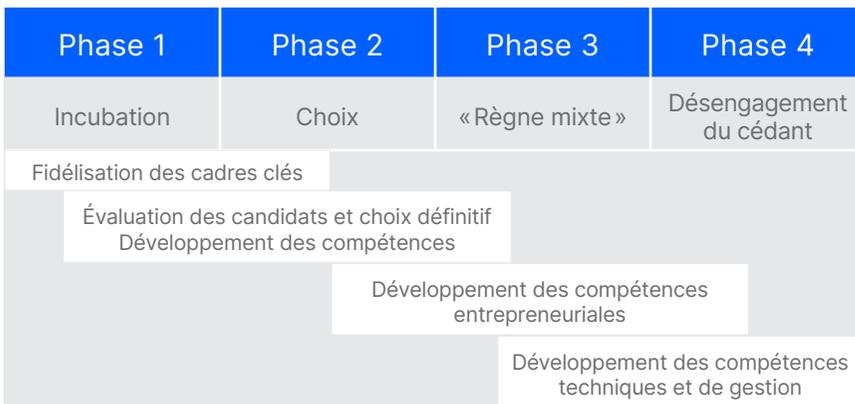
Préparer le repreneur à prendre la relève demeure essentiel, même si certains aspects des environnements interne ou externe de l'organisation lui sont familiers.

La préparation du repreneur s'impose comme un processus

Assurer la continuité de l'entreprise ne se fait pas nécessairement du jour au lendemain. Au contraire. Il s'agit plutôt d'un processus débutant dès que le cédant commence à réfléchir à sa relève et pouvant durer jusqu'au moment où il se retire de la direction de son entreprise.

Voici une synthèse de la préparation adéquate du repreneur

Schéma 1 Préparer le repreneur, d'après Louise Cadieux, 2005



... et quelques précisions qu'appelle cette synthèse.

### Léguer un cadre de gestion

Durant la phase 1, le cédant a intérêt à créer un environnement favorable pour fidéliser les membres clés du personnel en instituant, si ce n'est pas déjà fait, les pratiques de gestion suivantes.

En général :

- S'enquérir régulièrement des impressions des membres du personnel et leur expliquer ce en quoi la continuité de l'entreprise (qui aura à sa tête un nouveau dirigeant) peut les concerner ;
- Tenir sur une base périodique des réunions pour informer le personnel de l'avancement des projets organisationnels ;
- Encourager le travail d'équipe.

Et, en particulier, établir les systèmes de gestion du personnel suivants :

- Attribuer les postes selon la compétence ;
- Établir une structure de salaires cohérente et des avantages sociaux qui tient compte de ce qui se donne dans la région ;
- Accorder de l'importance à la contribution du personnel et mettre en place un système de récompenses équitable ;
- Reconnaître le potentiel de chaque membre du personnel, instituer un système de promotion exposant les possibilités et les moyens d'avancement et bâtir un système de formation continue, le tout pour que les membres du personnel cherchent toujours à s'améliorer.

### Le repreneur est choisi

Au terme de la phase 2, il est indispensable que le cédant ait les égards suivants envers le repreneur :

- Respecter ouvertement ses différences ;
- Tenir compte de son rythme d'apprentissage ;
- L'encourager fortement à faire des lectures liées au domaine d'activité de l'entreprise et à assister à des congrès ou à des foires ;

- L'encourager à participer à des programmes de formation et de développement en rapport avec son travail ;
- Le reconnaître publiquement à titre de futur dirigeant de l'entreprise ;
- Lui laisser la place qui lui revient dans l'entreprise, au fur et à mesure qu'il assume ses responsabilités ;
- Le mettre en contact avec les fournisseurs, les banquiers, les avocats, les comptables et tout autre partenaire externe, de même qu'avec des réseaux d'affaires ;
- Lui déléguer graduellement la prise de décisions ;
- Lui permettre de relever de nouveaux défis.

### Le repreneur se prépare

Une fois choisi, le repreneur doit s'assurer de développer les compétences requises à court comme à long terme pour le poste qui l'attend.

Une de ses responsabilités premières sera de constituer une équipe de direction. Une des façons de la préparer judicieusement est de recourir à l'identification des forces personnelles. Cela fait, le repreneur, et éventuellement le cédant, pourront travailler à l'identification des forces complémentaires que la fonction requerra. Ainsi le repreneur pourra s'entourer de gens en mesure de le compléter.

### La cohabitation du repreneur et du cédant

Maintenir le cédant dans l'organisation durant la période de préparation du repreneur n'est pas chose facile. Par exemple, bien que la présence du cédant dans l'entreprise durant l'entrée en poste du repreneur puisse rassurer certains membres du personnel, cela peut néanmoins avoir un impact sur la capacité du repreneur à développer sa crédibilité et sa légitimité. Pour éviter un tel climat d'ambiguïté, le repreneur et le cédant gagneront à :

- Délimiter très clairement les rôles de chacun durant la période où ils travailleront ensemble dans l'entreprise, c'est-à-dire durant la période du « règne mixte » ;

- Déterminer un calendrier dont la fin comportera la date officielle du transfert;
- S'entendre sur le rôle que le cédant pourra assumer auprès du repreneur après son entrée en poste officielle, c'est-à-dire durant la période du désengagement.

### Les indispensables marques de confiance

Ce n'est pas tout d'acquiescer de la confiance et de la raffermir. Il faut aussi que le repreneur reçoive des marques de confiance de la part de personnes importantes et crédibles.

Il peut s'agir du cédant lui-même, d'un gestionnaire confirmé, d'un ami, d'un conseiller externe ou d'une combinaison de ces possibilités. Certains pourront accompagner le repreneur à titre de mentor. D'autres le feront plutôt en agissant comme conseiller. Quel que soit le type de soutien procuré, il est toutefois important de retenir que la relation entre le repreneur et le mentor (ou le conseiller) est basée sur le respect, l'ouverture, la confiance et l'engagement mutuels.

Agir comme mentor ou comme conseiller ?

Principales fonctions	
Du mentor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Soutenir le développement de la capacité de gestion chez le repreneur en :<ul style="list-style-type: none"><li>– Le conseiller ;</li><li>– Lui procurant de la visibilité ;</li><li>– Lui donnant des occasions de relever des défis.</li></ul></li><li>• Encourager le développement des compétences psychosociales du repreneur en :<ul style="list-style-type: none"><li>– Lui donnant confiance ;</li><li>– Lui servant de modèle ;</li><li>– Le soutenant tout au long de son cheminement.</li></ul></li></ul>
Du conseiller	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identifier les forces du repreneur.</li><li>• Proposer un plan de développement des compétences du repreneur.</li><li>• Montrer au repreneur comment acquérir certaines compétences spécifiques.</li><li>• Montrer au repreneur comment améliorer ses comportements de gestion et prendre des décisions.</li><li>• Accompagner le repreneur durant les moments critiques.</li><li>• Donner de la rétro-information sur les performances du repreneur.</li></ul>

### Éléments supplémentaires

Voici, en dernier lieu, quelques éléments supplémentaires dont devront tenir compte le repreneur et le cédant pour assurer la réussite du transfert de l'entreprise.

Avant la période du transfert :

- Tout le personnel devra être sensibilisé aux changements qui seront apportés à l'entreprise et rassuré à propos de ceux-ci.

Durant la période du transfert :

- La « relève de la garde » devra se faire en douceur en gardant pour objectif d'utiliser les acquis pour optimiser le présent.

Durant et après la période du transfert :

- Les dirigeants devront s'assurer que l'entreprise continue d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable ;
- Les dirigeants devront avoir le souci de demeurer concurrentiels, dynamiques et vigilants, tout en restant fidèles aux valeurs de l'organisation ;
- Les dirigeants devront rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes leur permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

## CHAPITRE 5

# PRÉPARER LA FAMILLE

Le transfert d'entreprise touche tous les membres de la famille!

Le transfert de l'entreprise touche tous les membres de la famille, qu'ils soient engagés ou non dans l'entreprise. Cela se constate quand on examine les préoccupations de chacun des membres de la famille durant cette importante période de transition.

Au préalable, il importe de comprendre ce qui se passe pendant la vie d'une personne. On constate rapidement que les étapes de la vie varient beaucoup!

- Dans la vingtaine, l'humain est au début de sa carrière, en même temps qu'il quitte la demeure familiale et qu'il commence à former sa propre famille;
- Vers la quarantaine, il est en plein avancement de carrière. Il a des enfants en même temps qu'il remet en question plusieurs éléments de sa vie actuelle;
- Vers la soixantaine, à la retraite ou près de l'être, il a des petits-enfants avec qui, maintenant qu'il en a le temps, il peut développer une relation privilégiée.

Voici la synthèse de cette évolution.

Schéma 1 Les cycles de vie de l'humain et de la famille selon Louise Cadieux, UQTR, 2005

Âge	17	22	28	33	40	50	55	60	70
Cycle de la vie	Enfance-adolescence	Jeune adulte			Mitane de la vie			Vieillesse	
Cycle de la carrière		Jeune adulte	Jeune adulte	Stabilisation de carrière			Retraite		
Cycle de la vie familiale	À la maison	Départ Formation d'une famille	Famille avec enfants et adolescents		Départ des enfants			Famille du troisième âge	

Une telle synthèse met en évidence que les membres d'une famille sont rarement en train de vivre la même chose au même moment. Pour le cédant, deux périodes sont notables :

- Celle de la réflexion : vers la quarantaine, où il commence déjà à se soucier de l'avenir de son entreprise à long terme ;
- Celle de l'action : vers la soixantaine où il ressent vraiment l'urgence d'entreprendre une nouvelle étape de sa vie.

Pourtant, pendant que le cédant chemine et s'accomplit, l'éventuel repreneur familial et les autres membres de la famille peuvent très bien avoir d'autres préoccupations, comme le montre le schéma 2.

Schéma 2 Les préoccupations de l'humain selon le cycle de vie selon Louise Cadieux, UQTR, 2005

22 ans / 45 ans	45 ans / 65 ans
On a toute la vie devant soi.	Il faut accomplir les choses importantes pendant qu'il est encore temps.
Les humains s'empressent de devenir compétents et autonomes (conjoint, parents et travail).	Les humains sont préoccupés par leur univers relationnel (famille, amis...).
On veut réussir <b>DANS</b> la vie.	On veut réussir <b>SA</b> vie.

Répercussions du côté de la/du conjoint(e) et pistes de solution

Comment réagira le/la conjoint(e) face au nouveau projet de vie du cédant ? Bien sûr, le/la conjoint(e) peut être très préoccupé(e) par ce qu'il adviendra du patrimoine familial, de l'entreprise et des membres de la famille. Pourtant, il/elle peut aussi l'être par les conflits pouvant émerger entre les frères et les sœurs, ou entre le cédant et leurs enfants.

Mais sa principale préoccupation demeurera les conséquences de la réorganisation de leur vie. Comment réussira-t-il/elle à s'ajuster ? S'il/elle cesse toute activité, sera-t-il/elle en mesure de vivre avec moi toute la journée ? Lui/elle, un entrepreneur dans l'âme, superactif et aimant sans cesse relever des défis ? Comment nous accompagnerons-nous durant les prochaines années ?

Les réponses sont simples, à condition qu'elles soient mises en oeuvre avant que le cédant ne se retire définitivement de la direction de son entreprise : les deux conjoints doivent définir ensemble une vision commune de leur avenir.

Cela implique de dresser une liste de :

- Ce qu'ils veulent faire ;
- Ce qu'ils ne veulent pas faire ;
- D'activités qu'ils veulent faire seuls ;
- D'activités qu'ils veulent faire en couple ;
- De nouvelles activités qu'ils veulent faire en couple ;

- De leurs attentes face au conjoint;
- De leurs attentes face à leurs enfants.

Illustration d'une divergence d'intérêts selon le cycle de vie. Deux conjoints ont une vingtaine d'années de différence d'âge. Alors qu'à 65 ans, le cédant se sent prêt à faire autre chose, sa conjointe peut être en train de réfléchir aux projets qu'elle aimerait réaliser alors qu'elle est encore en pleine forme.

Souvent la conjointe s'est engagée dans la vie de l'entreprise, de près ou de loin. Durant toutes les années au cours desquelles elle a épaulé son conjoint, elle s'est fait une place, s'identifiant fortement à l'entreprise, surtout si cela lui a procuré un statut particulier. Dans de telles circonstances, il est fort probable que la conjointe fera preuve de résistance lorsque le cédant commencera à se retirer.

Néanmoins, lâcher prise peut être plus facile si le/la conjoint(e) comprend l'importance des rôles qu'il/elle peut assumer durant le processus du transfert. Par exemple, il/elle contribuera à assurer la pérennité de l'entreprise en agissant comme :

- Médiateur de situations potentiellement conflictuelles, notamment lorsqu'il s'agit des membres de sa famille;
- Facilitateur entre le cédant et les autres membres de la famille;
- Courroie de transmission des intentions du cédant, assurant une qualité de communication hors pair avec les membres de la famille.

En somme votre conjoint(e) se sera trouvé un projet pour lui/elle.

Les répercussions du côté des enfants et pistes de solution

Comment sont-ils susceptibles de réagir face à la nomination de l'un ou de quelques-uns d'entre eux à la tête de l'entreprise?

Une chose est sûre. Certains voudront travailler dans l'entreprise. D'autres non. Dans chacun des cas, le cédant et sa conjointe doivent respecter leurs choix.

Pour que le transfert se fasse en douceur, tous doivent s'assurer de comprendre et de respecter la vision d'avenir de chacun. Cela peut se faire en réfléchissant sur :

- Ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie personnelle ;
- Ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie professionnelle ;
- Ce que chacun veut faire et ne pas faire dans sa vie familiale ;
- Leurs sentiments vis-à-vis de ceux qui travailleront dans l'entreprise et de ceux qui n'y travailleront pas ;
- Leurs attentes face à leurs parents ;
- Leurs attentes face à ce que peut leur procurer l'entreprise.

## CHAPITRE 6

# PRÉPARER LE PERSONNEL

Le transfert n'est pas seulement une affaire qui se passe entre le cédant et le repreneur, il touche aussi toute l'organisation. L'arrivée du repreneur, d'où qu'il provienne, peut déplaire à certains employés loyaux et fidèles depuis plusieurs années. Craignant, entre autres, de perdre leur emploi ou leurs acquis après l'entrée en fonction officielle du nouveau dirigeant, ils adoptent souvent des comportements nuisibles au bon déroulement du processus de transfert.

Pour le cédant et le repreneur, le défi est de taille. D'une part, le cédant doit s'assurer que les membres de l'organisation résisteront le moins possible au changement. D'autre part, le repreneur faire preuve d'engagement et d'intégrité, acquérir les compétences requises et entretenir de bonnes relations avec le personnel, bref établir sa crédibilité.

### Encadré 1 La résistance aux changements

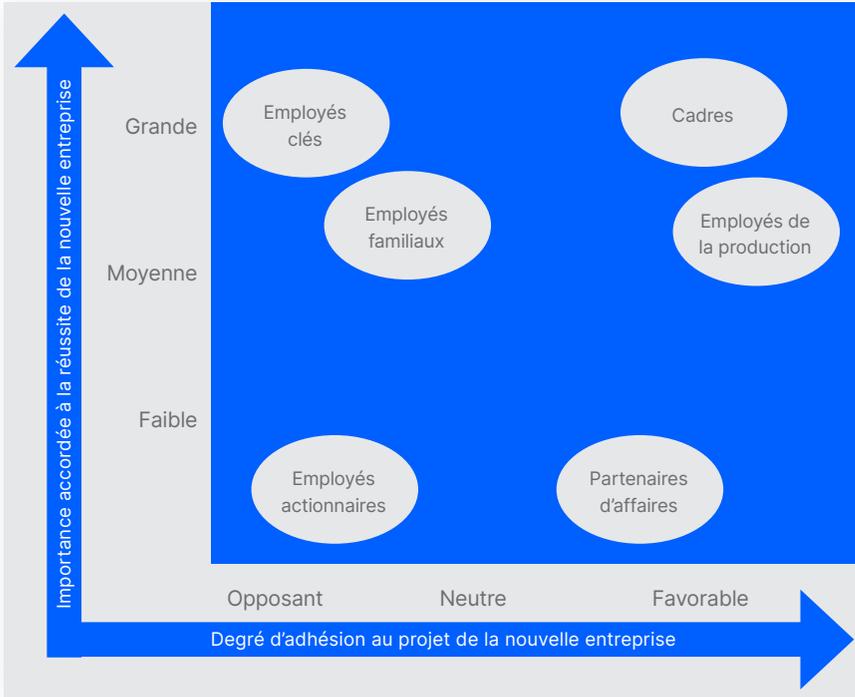
Tiré de Dessler et al. (2004) par Louise Cadieux, UQTR, 2005

La PME familiale est souvent le lieu d'ingérences qui en perturbent le fonctionnement. La présente section expose les systèmes qui la constituent et conclut que les rôles attribués à chacun des trois systèmes doivent être clairement définis et rigoureusement appliqués avant d'entreprendre le transfert de l'entreprise.

La réceptivité au changement qu'impose le transfert est variable et diversifiée, comme l'illustre la schéma 1.

# LE TRANSFERT DE LA DIRECTION QUAND LA RELÈVE EST EXTERNE À LA FAMILLE

Schéma 1 Exemple de la dynamique pouvant exister parmi le personnel  
Adapté de Lambert et al. (2003) par Louise Cadieux, UQTR, 2005



Première piste de solution : prévoir et annoncer

Pour prévoir les efforts qu'imposera le transfert au personnel, voici des points importants auxquels le cédant, seul ou avec un conseiller chevronné (voir le chapitre 7 Trouver du soutien), doit apporter son attention même avant l'arrivée officielle du repreneur :

- Quelle sera la réaction du personnel lorsqu'il apprendra la nomination ou l'arrivée officielle du repreneur ?
- Quel est le meilleur moment pour l'arrivée du repreneur dans l'entreprise ?
- Qui, parmi le personnel, s'avère indispensable à la bonne marche de l'entreprise ?
- Qui, parmi le personnel, peut aider le cédant dans sa démarche ?

- Qui, parmi le personnel, peut accompagner le repreneur durant sa mise en place dans l'entreprise ?
- Le personnel est-il au courant des projets pour assurer la pérennité de l'entreprise ? Lui en a-t-on parlé ? Sinon, quel sera le meilleur moment pour le faire ?
- Quel est le meilleur moment pour annoncer au personnel le changement qui les attend ? Et quelle est la meilleure personne pour le faire ?
- Quelles informations devront être communiquées au personnel ? Et lesquelles ne devront pas l'être ?
- Considérant que certains puissent réagir négativement à l'arrivée du repreneur, comment s'assurer de conserver leur intérêt et leur engagement envers l'entreprise ?
- Jusqu'à quel point peut-il faire participer certains membres du personnel à la mise en place du repreneur ?

Pour préparer le personnel, le cédant prendra les devants pour :

- Annoncer officiellement son intention de se retirer de la direction de l'entreprise ;
- Présenter une partie du plan de relève, notamment en ce qui concerne la date de l'arrivée du repreneur et celle de son propre désengagement ;
- Annoncer officiellement l'arrivée du repreneur ;
- Le présenter au personnel.

Un autre sentiment tout aussi profond que la loyauté se sera développé au fil des années : l'amitié.

En effet, certains membres du personnel, particulièrement les cadres clés, auront créé des liens d'amitié avec le cédant depuis qu'ils travaillent pour l'entreprise. Ils auront plus qu'une valeur au travail, ils seront devenus des amis. Pour eux, la « relève de la garde » risquera d'être plus difficile que pour d'autres.

### Deuxième piste de solution : appeler la participation

En ce qui concerne les cadres et les professionnels, le cédant peut les aider à accepter plus facilement le changement qui les attendra.

#### En les consultant :

- À propos de l'avenir de l'organisation ;
- Sur l'identification des compétences que devrait avoir le repreneur familial.

#### Et en les invitant à participer :

- À la préparation du plan de relève ;
- À la préparation et à l'introduction du repreneur familial ;
- Aux activités de planification stratégique ou d'autres types.

#### Et en les encourageant :

- À faire voir les côtés positifs du changement aux autres membres du personnel, par la sauvegarde de leur emploi ou de leurs acquis.

### Troisième piste de solution : léguer un cadre de gestion

Le cédant a intérêt à créer un environnement favorable pour les membres du personnel<sup>6</sup> en instituant, si ce n'est pas déjà fait, les pratiques de gestion suivantes.

#### En général :

- S'enquérir régulièrement des impressions des membres du personnel et leur expliquer en quoi la continuité de l'entreprise qui sera dirigée par un nouveau membre de la famille peut les concerner ;
- Tenir de façon périodique des réunions pour informer le personnel au sujet de l'avancement des projets organisationnels ;
- Encourager le travail d'équipe.

Et en particulier, établir les systèmes de gestion du personnel suivants :

---

<sup>6</sup> Adapté de Poza (2004) par Louise Cadieux, UQTR, 2005.

- Traiter le membre du personnel apparenté comme tout autre employé ;
- Attribuer les postes selon la compétence ;
- Établir une structure de salaires cohérente et des avantages sociaux qui tiennent compte de ce qui se donne dans la région ;
- Accorder de l'importance à la contribution du personnel, en informer tous les membres de la famille et mettre en place un système de récompenses équitable ;
- Reconnaître le potentiel de chaque membre du personnel, instituer un système de promotion exposant les possibilités et les moyens d'avancement et bâtir un système de formation continue, pour que les membres du personnel cherchent toujours à s'améliorer.

#### Éléments supplémentaires

Avant la période du transfert :

- Tout le personnel devra être sensibilisé aux changements qui seront apportés à l'entreprise et rassuré à propos de ceux-ci.

Durant la période du transfert :

- La « relève de la garde » devra se faire en douceur en gardant pour objectif d'utiliser les acquis pour optimiser le présent.

Durant et après la période du transfert :

- Les dirigeants devront s'assurer que l'entreprise continue d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable ;
- Les dirigeants devront avoir le souci de demeurer concurrentiels, dynamiques et vigilants, tout en restant fidèles aux valeurs de l'organisation ;
- Les dirigeants devront rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes leur permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

## CHAPITRE 7

# TROUVER DU SOUTIEN

Trouver du soutien avant, durant et après le transfert

Le transfert d'entreprise exige des compétences externes.

Le cédant, préoccupé par la continuité de son entreprise, cherchera conseil et acceptera de se faire accompagner par des conseillers compétents comme ceux du CTEQ avant de prendre des décisions définitives.

Le tableau 1 présente chacune des professions en regard de champs de compétences spécifiques.

Tableau 1 Les intervenants pertinents en matière de transfert d'entreprise

Nature des conseils	Experts
Accompagnement et conseils sur l'ensemble du processus de transfert d'entreprise pour le cédant et le repreneur, coordination du projet (plan et échéancier) et concertation, mobilisation avec les autres intervenants conseillers (ci-dessous)	Conseiller en transfert d'entreprise du CTEQ
Comparaison des performances de votre entreprise à celles des autres entreprises œuvrant dans votre secteur d'activité et indication des améliorations possibles	Conseiller en gestion
Évaluation des sommes d'argent maximales à envoyer aux gouvernements	Conseiller en comptabilité
Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer	Conseiller en fiscalité
Connaissance de vos droits et de la manière de les faire reconnaître; analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit la nature; rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament, d'un mandat d'inaptitude, etc.	Avocat, notaire

Nature des conseils	Experts
Financement de la nouvelle entreprise	Comptable et conseiller en gestion financière
Conseils sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial; conseils en placements	Planificateur financier
Recherche d'une assurance-vie qui servira à payer vos impôts à votre décès ou qui vous permettra de racheter les parts votre partenaire d'affaires si celui-ci décède; préparation d'un portefeuille de produits pour plusieurs de vos biens, quelle qu'en soit la nature	Courtier en assurance
Évaluation des compétences de la relève; préparation d'un plan de formation et d'un plan de carrière pour la relève	Psychologue du travail et des organisations
Conseils en matière de comportement humain auprès d'un membre de la famille ou de tous les membres de la famille (choisir le conseiller d'après la nature du problème)	Psychologue
Connaissance précise de la valeur de l'entreprise pour faciliter les négociations	Expert en évaluation d'entreprises (EEE)
Élaboration de plans stratégiques permettant de prendre des décisions en gestion RH qui soutiendront l'orientation future de l'organisation	Conseiller RH

Il est souhaitable, quant à la dernière compétence citée, de trouver un conseiller qui agira comme accompagnateur. L'accompagnateur élaborera une démarche d'ensemble et exercera un suivi de son application. Il aura la capacité d'agir dans des contextes conflictuels et à charge émotive élevée.

Les conseillers en transfert d'entreprise du CTEQ sont là pour vous aider. Votre conseiller CTEQ vous indiquera qu'il s'agit d'une approche intégrée, qui fait appel à plusieurs compétences, et qu'il travaille de concert avec d'autres experts (voir tableau 1). Les conseillers du CTEQ jouent des rôles d'intermédiaires et de facilitateurs entre les repreneurs, les cédants et les experts. Ils agissent dans un souci d'efficacité, d'optimisation et d'aboutissement en toute neutralité et confidentialité sur l'ensemble du territoire québécois.

Cette liste peut paraître très longue : « Ma PME n'a jamais eu affaire avec autant de conseillers externes et elle a survécu! » C'est probablement très vrai. Mais, dans le cas d'un transfert d'entreprise, il s'agit de prévoir d'un bloc son avenir pour plusieurs années. Et il est certain que votre entreprise n'a jamais eu à effectuer une planification d'une telle envergure!

Aujourd'hui toutes les facettes de votre entreprise doivent être traitées et cela, en même temps. Plus encore : les intérêts dont va se départir la famille doivent être pris en considération. Vous voyez maintenant pourquoi le transfert de l'entreprise exige autant de compétences de haut niveau.

Le recrutement des experts peut vous embarrasser. Vous avez raison : c'est une tâche très délicate. N'oubliez pas, votre conseiller en transfert d'entreprise du CTEQ peut vous référer à un réseau d'experts qui connaît le processus de transfert d'entreprise et qui a déjà traité de nombreux cas de transfert dans votre région.

Il y a aussi moyen de vérifier vous-même leurs compétences. Nous vous encourageons à y procéder grâce aux suggestions ci-dessous.

### Vérification des compétences

1. Formation et expérience. Voici un échantillon de questions que vous pouvez poser, lors du premier entretien, à l'expert qui vous offre ses services :

- Quelle formation et quelle expérience possédez-vous en matière de transfert d'entreprise?

- Depuis combien de temps offrez-vous ce service? Êtes-vous seul à l'offrir ce service? Sinon, comment vous distinguez-vous des autres?
- Faites-vous partie d'un ordre professionnel? Si oui, lequel?
- Pouvez-vous nous donner une idée des problématiques liées au transfert d'entreprise et nous expliquer comment vous procédez?
- Pendant combien de temps accompagnez-vous vos clients?
- Dans combien de situations de transfert êtes-vous intervenu?
- Avec quels autres professionnels faites-vous affaire? Comment le faites-vous?
- Que pouvez-vous faire pour nous?
- Que ne pouvez-vous pas faire pour nous?

Vous ne pourrez évaluer la teneur entière de toutes les réponses. Par contre, vous pourrez juger par vous-même de la cohérence de l'ensemble des réponses données : sont-elles harmonieusement liées entre elles?

Notez en particulier les réactions : est-ce que la spontanéité, la clarté et la concision des réponses, ce qui n'exclut pas des moments de réflexion, sont sensiblement les mêmes de la première à la dernière réponse? Voilà un bon indice.

2. Qualités et attitudes. Observez son comportement en rapport avec les qualités et attitudes suivantes :

- Patient, il sait écouter et ne vous interrompt pas quand vous parlez. Il reformule à intervalles réguliers vos propos, qu'il synthétise;
- Discret, il n'identifie pas les autres entreprises avec lesquelles il a fait affaire et ne s'en vante surtout pas en prétendant qu'il fera pour vous les mêmes choses qu'il a faites pour eux, car chaque PME est un cas d'espèce.

En cours de route, vous pourrez vérifier s'il :

- Fait preuve de tact et respecte votre rythme. Pour cela, il vérifie sans cesse votre compréhension des enjeux. Si vous ne comprenez pas ses propos du premier coup, il répète ses explications sans vous heurter; il ne joue pas au savant;

- Connaît ses limites, et s'il lui arrive en cours de route de les reconnaître, on peut dire que c'est un conseiller de plus en plus fiable ;
- N'essaie jamais de vous éblouir avec des recettes toutes faites ; si, au contraire, il s'attache à discerner vos besoins réels.

3. Considérations. Vous pouvez encore poursuivre votre évaluation selon les points ci-dessous qu'il est censé rapidement aborder. Voyez s'il :

- S'informe sur l'histoire de l'entreprise depuis sa fondation ;
- Établit le diagnostic de l'entreprise, grâce aux états financiers, procès-verbaux et autres documents comme les orientations stratégiques, les objectifs généraux de fonctionnement et en tenant compte de la taille de l'entreprise ;
- S'enquiert de votre testament, votre mandat d'inaptitude ou vos intentions.

Du côté de la famille, observez s'il :

- Prend en compte les objectifs de vie personnels et professionnels de chacun des membres de la famille, travaillant ou non dans l'entreprise, pour mieux. Cela, pour mieux comprendre l'impact du transfert pour chacun d'entre eux et de manière à pouvoir établir la dynamique familiale. Celle-ci est généralement différente de la dynamique de l'entreprise, qu'elle influence fortement par ailleurs.

4. Analyse du risque. Pour gérer le risque, il faut le connaître. Voyez s'il connaît cet aspect du transfert d'entreprise, et s'il peut procéder à l'analyse du risque. Il s'agira de poser à la fois le diagnostic et le pronostic de l'exploitation de l'entreprise.

5. L'évaluation sera complète quand :

- Il vous préviendra, assez tôt, de son retrait lorsque d'autres compétences seront requises ;
- Il vous recommandera d'autres experts compétents.

Dans tout cela, fiez-vous à votre jugement.





## SECTION B

# LE TRANSFERT DE LA DIRECTION QUAND IL N'Y A PAS DE RELÈVE

**CTEQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec



### CONTEXTE DE LA SECTION B

- Le cédant de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que l'entreprise continue ses activités. Le remplacement du cédant met en cause deux dimensions : la propriété et direction. Cette étape importante présente des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.
- La présente section « B » traite du transfert de la direction chez la PME qui n'a pas de relève ou de « repreneur » identifié.
  - La direction et la propriété passent entre d'autres mains.
- Nous utilisons les termes « nouveau propriétaire » ou « repreneur » pour désigner la personne (physique ou morale) qui remplacera le dirigeant actuel, soit le cédant, qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise et qui n'a pas l'intention de la liquider.

## CHAPITRE 1

# PRÉPARER LE CÉDANT

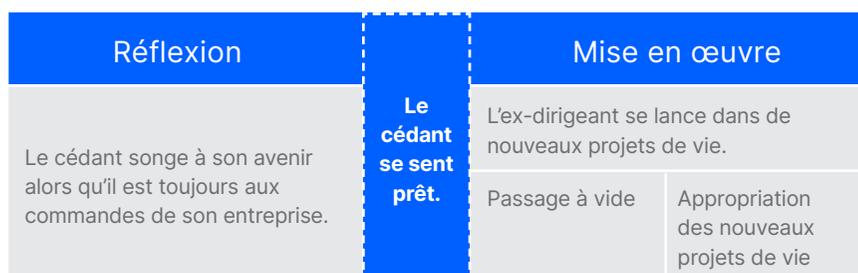
Il arrive des circonstances où la relève ne peut être assurée ni par la famille, ni par une personne à qui l'entreprise est familière, ni par un gestionnaire professionnel.

Le cédant doit alors se résigner à vendre son entreprise à un tiers (qui peut être un concurrent) ou à la fusionner avec une autre entreprise, en supposant toujours que son objectif est la continuité et non la liquidation.

Pour le cédant, se retirer de la direction de son entreprise ne se fait pas du jour au lendemain. En fait, il s'agit d'un long processus.

Comme l'illustre le schéma 1, ce processus débute lorsque le cédant commence à penser qu'il n'est pas éternel et se termine uniquement le jour où il se détache définitivement de son entreprise.

Schéma 1 Le processus de désengagement du cédant  
Selon Louise Cadieux, UQTR, 2006



La période de réflexion. Le cédant pense à d'autres projets de vie. Il se forme des idées de ce qu'il veut faire, mais ne sait pas comment y parvenir. Puis,

plus ses nouveaux projets de vie s'accumulent, plus il vit une période d'insécurité qui l'amène à chercher l'appui de ses proches pour être rassuré dans sa démarche.

C'est au cours de cette période de réflexion qu'il est le plus susceptible de résister au changement tant dans sa vie personnelle que professionnelle. Plus vite il sera parvenu à définir un nouveau projet (ou un ensemble de nouveaux projets) de vie et à y croire, plus vite il se sentira prêt à passer à l'autre période critique du processus, celle de la mise en œuvre de ses projets.

Le cédant se sent prêt. Les points suivants auront sûrement surgi bien avant, mais c'est lorsque le cédant se sentira prêt qu'ils deviendront percutants :

- Est-ce le bon moment pour vendre ? Pour lui-même ? Pour l'entreprise ? Pour les candidats repreneurs ?
- Y a-t-il un marché potentiellement intéressant pour l'entreprise ?
- Jusqu'où est-il prêt à aller ?
- Est-il prêt à accompagner le repreneur choisi ? Dans l'affirmative, combien de temps et à quelles conditions ?

La période de la mise en œuvre du projet. Lorsque le cédant quitte officiellement son siège, cela ne signifie pas pour autant que sa démarche de désengagement est arrivée à terme. Bien au contraire. Il s'agit plutôt d'un nouveau parcours où il rencontrera des obstacles qui le surprendront.

Bien qu'il ait appris à se distancier graduellement de son entreprise durant sa période de réflexion, l'ex-cédant, n'étant plus effectivement aux commandes, vit une période de trois à six mois dite de « passage à vide » durant laquelle il se sent démuni et surtout désorienté. Bien sûr, il a de nouveaux projets de vie. Mais comment se les approprier ? Et comment doit-il agir avec la nouvelle direction de l'entreprise ? Comment peut-il lui prodiguer soutien et conseil tout en lui laissant toute l'autonomie qui lui revient ?

Viendra le moment où l'ex-cédant s'appropriera de nouveaux modes de vie dans lesquels il trouvera un sens et du réconfort.

Ces moments sont des étapes normales du processus. Pour être en mesure de réorganiser sa vie, le cédant doit :

- Choisir de se prendre en main comme il l'a toujours fait ;
- Lâcher prise sur le passé et vivre au présent ;
- Réaliser ses nouveaux objectifs réalistes, motivants pour lui et liés à ses passions (de loisir ou d'affaires) ainsi qu'à ses nouveaux centres d'intérêt, tout en relevant de nouveaux défis ;
- Établir des relations satisfaisantes, sur de nouvelles bases, avec les membres de sa famille, ses amis, sa communauté ou les membres de son réseau social ou d'affaires, en en profitant pour partager les connaissances qu'il a si durement acquises au fil des ans ;
- Et, par-dessus tout, garder l'esprit ouvert.

Comment parvenir à entreprendre cette démarche sereinement ?

#### Piste de solution

Au départ, le cédant sera attentif aux signes qui l'invitent à se fixer de nouveaux objectifs dans la vie. Il peut s'agir :

- D'un événement marquant comme la maladie ou le décès d'un membre de la famille ou d'un ami cher ;
- De voir la soixantaine arriver à grands pas ;
- De signes de fatigue physique ou psychologique faisant surface ;
- De la satisfaction du travail accompli et du besoin de relever de nouveaux défis ;
- Ou simplement du sentiment d'insatisfaction face à ses activités d'affaires.

Il doit ensuite se livrer à une réflexion approfondie portant sur les éléments ci-dessous.

Présentement :

- Quel plaisir retire-t-il de ses activités professionnelles ?
- Ressent-il toujours le besoin de relever des défis ? Si oui, lesquels ?
- Ressent-il toujours le même besoin de reconnaissance ?

- Se sent-il toujours indispensable à la bonne marche de l'entreprise?
- Son statut de cédant est-il toujours aussi important pour lui? Aux yeux des membres de sa famille? De ses pairs? De la communauté?
- En a-t-il discuté avec sa conjointe? Avec ses enfants? Avec des proches?

Dans l'avenir :

- Quels sont ses objectifs de vie?
- À quel genre de vie aspire-t-il pour les cinq prochaines années? Pour les 10 prochaines années?

La démarche s'accomplira mieux s'il note ses états d'âme et s'il dresse des listes comparatives de ces éléments.

Le cédant pourra se préparer mentalement à quitter son poste. En vérité, plus il se prépare, mieux est-il susceptible de vivre la transition. Pour ce faire, il doit :

- Se donner de nouveaux centres d'intérêt et ce, bien avant de quitter son entreprise;
- Partager ses préoccupations, ses états d'âme et ses inquiétudes avec des personnes de confiance.

## CHAPITRE 2

# PRÉPARER LE REPRENEUR « EXTERNE »

Il arrive des circonstances où la relève ne peut être assurée ni par la famille, ni par une personne à qui l'entreprise est familière, ni par un gestionnaire professionnel. Le cédant doit alors se résigner à vendre son entreprise à un tiers (qui peut être un concurrent) ou à la fusionner avec une autre entreprise, en supposant toujours que son objectif est la continuité et non la liquidation.

Dans ces circonstances, pour s'assurer de préparer le repreneur le plus adéquatement possible, il est indispensable que, dès le moment où la transaction est confirmée, le cédant :

- Informe tout le personnel du changement attendu ;
- Encourage le repreneur à prendre contact avec les cadres clés ;
- Met celui-ci en contact avec les fournisseurs, banquiers, avocats, comptables et tout autre partenaire externe utile, de même qu'avec des réseaux d'affaires ;
- Le reconnaît publiquement comme futur dirigeant de l'entreprise.

### La cohabitation du repreneur et du cédant

Maintenir le cédant dans l'organisation durant la période de transition n'est pas chose facile. Bien que la présence du cédant dans l'entreprise après l'entrée en fonction du repreneur puisse rassurer certains membres du personnel, cela peut néanmoins avoir un impact sur la capacité du repreneur à développer sa crédibilité et sa légitimité.

Pour éviter un tel climat d'ambiguïté, le repreneur et le cédant devront :

- Délimiter très clairement les rôles de chacun durant la période où les deux travailleront ensemble dans l'entreprise ;

- Déterminer la date officielle du transfert ;
- S'entendre sur le rôle que le cédant pourra assumer auprès du repreneur après son entrée en fonction officielle.

### Éléments supplémentaires

Voici, en dernier lieu, quelques éléments supplémentaires dont devront tenir compte le repreneur et le cédant pour assurer la réussite du transfert de l'entreprise.

Avant la période du transfert :

- Tout le personnel devra être sensibilisé aux changements qui seront apportés à l'entreprise et rassuré à propos de ceux-ci.

Durant la période du transfert :

- La « relève de la garde » devra se faire en douceur, en gardant pour objectif d'utiliser les acquis pour optimiser le présent.

Durant et après la période du transfert :

- La direction devra s'assurer que l'entreprise continue d'être concurrentielle et d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable ;
- La direction devra avoir le souci de demeurer dynamique et vigilante, tout en restant fidèle aux valeurs de l'organisation ;
- La direction devra rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes lui permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

## CHAPITRE 3

# PRÉPARER LE PERSONNEL

Il est important de préparer le personnel pour faciliter le passage à la nouvelle entreprise. Le défi est de taille.

En effet, la vente de l'entreprise n'est pas seulement une affaire entre le cédant et le nouveau propriétaire, elle touche aussi toute une organisation. L'arrivée du nouveau propriétaire, d'où qu'il provienne, peut déplaire à certains employés loyaux et fidèles depuis plusieurs années. Croyant, entre autres choses, qu'ils peuvent perdre leur emploi ou leurs acquis, ils adoptent souvent des comportements inappropriés.

Encadré 1 La résistance aux changements

Tiré de Dessler et al. (2004) par Louise Cadieux, UQTR, 2005

« Il n'y a rien de plus difficile à mettre en œuvre que le changement, puisque ceux qui se portent en faveur du changement seront souvent peu nombreux, alors que ceux qui s'y opposent seront nombreux et enthousiastes dans leur résistance au changement. »

Machiavel

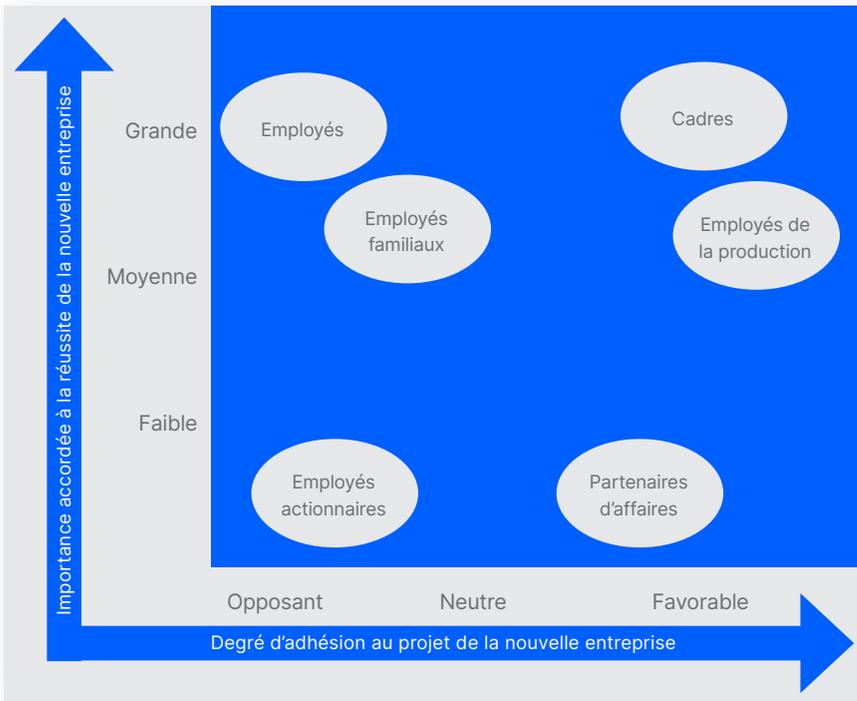
Du côté du cédant. S'il est prévu que l'ancien propriétaire-dirigeant soit maintenu dans l'organisation durant une période de transition, il faudra éviter un climat d'ambiguïté en :

- Délimitant très clairement les rôles de chacun (cédant et nouveau propriétaire);
- Déterminant la date officielle du départ du cédant.

D'autre part, le cédant doit s'assurer que les membres de l'organisation résisteront le moins possible à ce changement.

Du côté du personnel. Sachons au départ que la réceptivité du personnel au changement qu'imposera le transfert est variable et diversifiée comme l'illustre le schéma 1.

Schéma 1 Exemple de la dynamique pouvant exister parmi le personnel  
Adapté de Lambert et al. (2003) par Louise Cadieux, UQTR, 2005



Une première démarche à accomplir : prévoir et annoncer

Pour prévoir les efforts que le transfert imposera au personnel, voici des points importants auxquels le cédant, seul ou avec un conseiller chevronné (voir le

chapitre 4 *Trouver du soutien*), doit apporter son attention avant même l'arrivée officielle du nouveau propriétaire :

- Quelle sera la réaction du personnel lorsqu'il apprendra la transaction de vente et l'arrivée officielle du nouveau propriétaire ?
- Quel est le meilleur moment pour l'arrivée du nouveau propriétaire dans l'entreprise ?
- Qui, parmi le personnel, s'avère indispensable à la bonne marche de l'entreprise ?
- Qui, parmi le personnel, peut accompagner le nouveau propriétaire durant sa mise en place dans l'entreprise ?
- Le personnel est-il au courant des projets pour assurer la pérennité de l'entreprise ? Lui en a-t-on parlé ? Dans la négative, quel sera le meilleur moment pour le faire ?
- Quel est le meilleur moment pour annoncer au personnel le changement qui les attend ? Et quelle est la meilleure personne pour le faire ?
- Quelles informations devront être communiquées au personnel ? Et lesquelles ne devront pas l'être ?
- Considérant que certains puissent réagir négativement à l'arrivée du nouveau propriétaire, comment s'assurer de conserver leur intérêt et leur engagement envers l'entreprise ?

Pour préparer le personnel, le cédant prendra les devants pour :

- Annoncer officiellement son intention de se retirer de la direction de l'entreprise ;
- Présenter une partie du plan d'entreprise à réaliser après le transfert ;
- Annoncer officiellement l'arrivée du nouveau propriétaire ;
- Le présenter au personnel.

—

Un autre sentiment tout aussi profond que la loyauté se sera aussi développé au fil des années : l'amitié.

En effet, certains membres du personnel, particulièrement les cadres clés, auront créé des liens d'amitié avec le cédant depuis qu'ils travaillent pour l'entreprise.

Ils auront plus qu'une valeur au travail, ils seront devenus des amis. Pour eux, la « relève de la garde » risquera d'être plus difficile que pour d'autres.

### Une deuxième démarche : appeler la participation

En ce qui concerne les cadres et les professionnels, le cédant peut les aider à accepter plus facilement le changement qui les attend en proposant au nouveau propriétaire :

- De les consulter en ce qui concerne l'avenir de l'organisation ;
- De les encourager à faire voir les côtés positifs du changement aux autres membres du personnel préoccupés par la sauvegarde de leur emploi ou de leurs acquis.

### Une troisième piste de solution : léguer un cadre de gestion

Le cédant a intérêt à créer un environnement favorable pour les membres du personnel en instituant, si ce n'est pas déjà fait, les pratiques de gestion suivantes.

En général :

- S'enquérir régulièrement des impressions des membres du personnel et leur expliquer en quoi la continuité de l'entreprise (qui aura à sa tête un nouveau dirigeant) peut les concerner ;
- Tenir de façon périodique des réunions pour informer le personnel au sujet de l'avancement des projets organisationnels ;
- Encourager le travail d'équipe.

Et en particulier, établir les systèmes de gestion du personnel suivants :

- Traiter le membre du personnel apparenté comme tout autre employé ;
- Attribuer les postes selon la compétence ;
- Établir une structure de salaires cohérente et des avantages sociaux qui tiennent compte de ce qui se donne dans la région ;
- Accorder de l'importance à la contribution du personnel et en informer tous les membres de la famille, et mettre en place un système de récompenses équitable ;

- Reconnaître le potentiel de chaque membre du personnel, instituer un système de promotion exposant les possibilités et les moyens d'avancement, et bâtir un système de formation continue pour que tous les membres du personnel cherchent à s'améliorer.

### Éléments supplémentaires

Voici, en dernier lieu, quelques éléments supplémentaires dont devront tenir compte le nouveau propriétaire et le cédant pour assurer la réussite du transfert de l'entreprise.

Avant la période du transfert :

- Tout le personnel devra être sensibilisé et rassuré quant aux changements qui seront apportés à l'entreprise.

Durant la période du transfert :

- Le changement de garde devra se faire en douceur, en gardant pour objectif d'utiliser les acquis pour optimiser le présent.

Durant et après la période du transfert :

- La direction devra s'assurer que l'entreprise continue d'être concurrentielle et d'offrir à la clientèle des produits d'une qualité impeccable ;
- La direction devra avoir le souci de demeurer dynamique et vigilante, tout en restant fidèle aux valeurs de l'organisation ;
- La direction devra rester à l'écoute des besoins de la clientèle et mettre en place des mécanismes lui permettant de prévoir les réactions négatives et de réagir le plus vite possible.

## CHAPITRE 4

# TROUVER DU SOUTIEN

Trouver du soutien avant, durant et après le transfert

Le transfert d'entreprise exige des compétences externes.

Le cédant, préoccupé par la continuité de son entreprise, cherchera conseil et acceptera de se faire accompagner par des conseillers compétents comme ceux du CTEQ avant de prendre des décisions définitives.

Le tableau 1 présente chacune des professions en regard de champs de compétences spécifiques.

Tableau 1 Les intervenants pertinents en matière de transfert d'entreprise

Nature des conseils	Experts
Accompagnement et conseils sur l'ensemble du processus de transfert d'entreprise pour le cédant et le repreneur, coordination du projet (plan et échéancier) et concertation, mobilisation avec les autres intervenants conseillers (ci-dessous)	Conseiller en transfert d'entreprise du CTEQ
Comparaison des performances de votre entreprise à celles des autres entreprises œuvrant dans votre secteur d'activité et indication des améliorations	Conseiller en gestion
Évaluation des sommes d'argent maximales à envoyer aux gouvernements	Conseiller en comptabilité
Évaluation des sommes d'impôt que les héritiers devront payer	Conseiller en fiscalité

Nature des conseils	Experts
Connaissance de vos droits et de la manière de les faire reconnaître. Analyse très précise d'un contrat quelle qu'en soit la nature. Rédaction d'une convention entre actionnaires, d'un testament, d'un mandat d'inaptitude, etc.	Avocat, notaire
Financement de la nouvelle entreprise	Comptable et conseiller en gestion financière
Conseils sur les questions concernant la retraite et le patrimoine familial; conseils en placements	Planificateur financier
Recherche d'une assurance-vie qui servira à payer vos impôts à votre décès ou qui vous permettra de racheter les parts votre partenaire d'affaires si celui-ci décède. Préparation d'un portefeuille de produits pour plusieurs de vos biens, quelle qu'en soit la nature	Courtier en assurance
Évaluation des compétences de la relève; préparation d'un plan de formation et d'un plan de carrière pour la relève	Psychologue du travail et des organisations
Conseils en matière de comportement humain auprès d'un membre de la famille ou de tous les membres de la famille (choisir le conseiller d'après la nature du problème)	Psychologue
Connaissance précise de la valeur de l'entreprise pour faciliter les négociations	Expert en évaluation d'entreprises (EEE)
Élaboration de plans stratégiques permettant de prendre des décisions en gestion RH qui soutiendront l'orientation future de l'organisation	Conseiller RH

Il est souhaitable, quant à la dernière compétence citée, de trouver un conseiller qui agira comme accompagnateur. L'accompagnateur élaborera une démarche d'ensemble et exercera un suivi de son application. Il aura la capacité d'agir dans des contextes conflictuels et à charge émotionnelle élevée.

Cette liste peut paraître très longue : « Ma PME n'a jamais eu à faire affaire avec autant de conseillers externes et elle a survécu! » C'est probablement très vrai. Mais, dans le cas d'un transfert d'entreprise, il s'agit de prévoir d'un bloc son avenir pour plusieurs années. Et il est certain que votre entreprise n'a jamais eu à effectuer une planification d'une telle envergure!

Aujourd'hui, toutes les facettes de votre entreprise doivent être traitées simultanément. Plus encore : les intérêts dont se départira la famille doivent être pris en considération. Vous voyez maintenant pourquoi le transfert de l'entreprise exige autant de compétences de haut niveau.

Le recrutement des experts peut vous embarrasser. Vous avez raison : c'est une tâche très délicate. N'oubliez pas, votre conseiller en transfert d'entreprise du CTEQ peut vous référer à un réseau d'experts qui connaît le processus de transfert d'entreprise et qui a déjà traité de nombreux cas de transfert dans votre région.

Il y a aussi moyen de vérifier vous-même leurs compétences. Nous vous encourageons à y procéder grâce aux suggestions ci-dessous.

### Vérification des compétences

1. Formation et expérience. Voici un échantillon de questions que vous pouvez poser, lors du premier entretien, à l'expert qui vous offre ses services :

- Quelle formation et quelle expérience possédez-vous en matière de transfert d'entreprise ?
- Depuis combien de temps offrez-vous ce service ? Êtes-vous seul à offrir ce service ? Sinon comment vous distinguez-vous des autres ?
- Faites-vous partie d'un ordre professionnel ? Si oui, lequel ?
- Pendant combien de temps accompagnez-vous vos clients ?
- Dans combien de situations de transfert êtes-vous intervenu ?
- Avec quels autres professionnels faites-vous affaire ? Comment le faites-vous ?
- Que pouvez-vous faire pour nous ?
- Que ne pouvez-vous pas faire pour nous ?

Vous ne pourrez évaluer la teneur entière de toutes les réponses. Par contre, vous pourrez juger par vous-même de la cohérence de l'ensemble des réponses données : sont-elles harmonieusement liées entre elles ?

Notez en particulier les réactions : est-ce que la spontanéité, la clarté et la

concision des réponses, ce qui n'exclut pas des moments de réflexion, sont sensiblement les mêmes de la première à la dernière réponse? Voilà un bon indice.

2. Qualités et attitudes. Observez son comportement en rapport avec les qualités et attitudes suivantes :

- Patient, il sait écouter et ne vous interrompt pas quand vous parlez. Il reformule à intervalles réguliers vos propos, qu'il synthétise;
- Discret, il n'identifie pas les autres entreprises avec lesquelles il a fait affaire et ne s'en vante surtout pas en prétendant qu'il fera pour vous les mêmes choses qu'il a faites pour eux, car chaque PME est un cas d'espèce.

En cours de route, vous pourrez vérifier s'il :

- Fait preuve de tact et respecte votre rythme. Pour cela, il vérifie sans cesse votre compréhension des enjeux. Si vous ne comprenez pas ses propos du premier coup, il répète ses explications sans vous heurter; il ne joue pas au savant;
- Connaît ses limites, et s'il lui arrive en cours de route de les reconnaître, on peut dire que c'est un conseiller de plus en plus fiable;
- N'essaie jamais de vous éblouir avec des recettes toutes faites; si, au contraire, il s'attache à discerner vos besoins réels.

3. Considérations. Vous pouvez encore poursuivre votre évaluation selon les points ci-dessous qu'il est censé rapidement aborder.

Voyez s'il :

- S'informe sur l'histoire de l'entreprise depuis sa fondation;
- Établit le diagnostic de l'entreprise, grâce aux états financiers, procès-verbaux et autres documents comme les orientations stratégiques, les objectifs généraux de fonctionnement et en tenant compte de la taille de l'entreprise;
- S'enquiert de votre testament, votre mandat d'inaptitude ou de vos intentions.

Du côté de la famille, observez s'il :

- Prend en compte les objectifs de vie personnels et professionnels de chacun des membres de la famille, travaillant ou non dans l'entreprise, pour mieux comprendre l'impact du transfert pour chacun d'entre eux et de manière à pouvoir établir la dynamique familiale. Celle-ci est généralement différente de la dynamique de l'entreprise, qu'elle influence fortement par ailleurs.

4. Analyse du risque. Pour gérer le risque, il faut le connaître. Voyez s'il connaît cet aspect du transfert d'entreprise, et s'il peut procéder à l'analyse du risque. Il s'agira de poser à la fois le diagnostic et le pronostic de l'exploitation de l'entreprise.

5. L'évaluation sera complète quand :

- Il vous préviendra, assez tôt, de son retrait lorsque d'autres compétences seront requises;
- Il vous recommandera d'autres experts compétents.

Dans tout cela, fiez-vous à votre jugement.

## SECTION C

# LE TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ AU POINT DE VUE DE LA FISCALITÉ



### CONTEXTE DE LA SECTION C

- Le cédant de la PME devra un jour laisser sa place à la tête de l'entreprise. L'intérêt est que l'entreprise continue ses activités. Le remplacement du cédant met en cause deux dimensions : la propriété et la direction. Cette importante étape présente des risques pour la PME. Une réflexion d'envergure doit préparer le transfert.
- La présente section « C » vise le transfert de la propriété au point de vue de la fiscalité.

## CHAPITRE 1

# LA FISCALITÉ DANS LES CAS DE RELÈVE NON FAMILIALE

Nous visons ici l'entreprise qui ne sera plus familiale. Elle est vendue à de nouveaux propriétaires, qui possèdent la particularité d'être sans lien avec la famille<sup>9</sup>.

- Ils peuvent cependant être en relation avec l'entreprise, comme des membres du personnel (formés ou non en coopérative), des actionnaires minoritaires ou des partenaires d'affaires (option « C »).
- Ils peuvent sinon être complètement étrangers à l'entreprise : ce sont alors des tiers, comme un concurrent, ou les dirigeants d'une autre entreprise à laquelle l'entreprise sera fusionnée (option « D »).

Le présent chapitre présente les conséquences fiscales de ce type de transfert à un repreneur. Il vise le transfert de propriété qui s'opère entre sociétés par actions seulement. Tant le cédant que le repreneur ont intérêt à évaluer ces conséquences avec soin en compagnie de leurs conseillers. (Voir le chapitre Trouver du soutien : chapitre 7 de la section « A » ou chapitre 4 de la section « B ».) Le cédant doit prendre ses décisions en tenant compte des facteurs mentionnés dans les sections « A » ou « B » qui traitent des cas autres que ceux de la relève familiale.

Nous utilisons le terme repreneur pour désigner la personne qui remplacera le dirigeant actuel, soit le cédant, qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise, et qui n'a pas l'intention de la liquider.

---

9 L'entreprise est vendue à de nouveaux propriétaires qui en assumeront aussi la direction. La vente peut s'accomplir selon l'option « C » ou l'option « D », qui sont amplement décrites à la section 1.3 Les options détaillées du « Preamble ».

## 1.1 Les formes de la vente de l'entreprise et les conséquences fiscales

La propriété de l'entreprise peut être transférée à un repreneur de deux façons :

- Le cédant vend ses actions au repreneur ;
- Le cédant vend les actifs de l'entreprise.

1. Le cédant vend ses actions.

Le gain en capital doit être déclaré par le cédant.

Moyennant des conditions spécifiques que pourra lui expliquer son conseiller fiscaliste, il est possible pour le cédant de :

- Se prévaloir de l'exonération du gain en capital ;
- Reporter une partie du gain en capital sur des années ultérieures (provision pour gain en capital) ;
- Diminuer le gain en capital par l'utilisation de pertes en capital antérieures.

Ces points sont expliqués à la partie II.

2. Le cédant vend les actifs de l'entreprise au repreneur.

L'entreprise sera imposée.

## 1.2 Les avantages fiscaux généraux

- La vente des actifs est imposée au taux des petites entreprises qui est moindre que le taux applicable aux particuliers.
- L'exonération. Aucune exonération du gain en capital à l'égard de la vente d'actifs.
- Le report. Il est possible de reporter le gain en capital sur une période de cinq années sur la vente de biens de nature capitale. La société du vendeur ne reçoit alors pas le produit de la vente en entier au moment de la transaction, mais une fraction de celui-ci.
- Les pertes antérieures. Pour diminuer le gain en capital, il peut aussi être avantageux de profiter de l'existence de pertes en capital disponible dans la société qui vend les actifs.

## 1.3 Les autres éléments pertinents

Dans tout cela, nous vous rappelons que l'assistance professionnelle de votre conseiller fiscaliste s'impose!

- Le transfert peut être total ou partiel, complet ou graduel. Par exemple, le cédant peut désirer étaler le transfert dans le temps, conserver une certaine quantité d'actions ou conserver certains actifs immobiliers.
- Quand le transfert s'effectue par la vente des actions, le repreneur voudra probablement se prémunir contre les actes de l'ancienne direction au moyen d'une clause limitant sa responsabilité.
- Dans certains cas, le repreneur peut décider de procéder à une réorganisation générale de l'ensemble de ses entreprises. Cela lui permet de les regrouper selon une structure juridique souhaitable.
- Un gel successoral peut s'effectuer en faveur d'un repreneur.
- Le transfert d'entreprise doit comporter une planification successorale et la rédaction d'un testament.
- Le transfert d'entreprise s'effectue dans le contexte plus global d'une planification successorale incluant la rédaction d'un testament.
- Si les circonstances le permettent, il est possible pour l'ancien propriétaire de rester associé à l'entreprise (le gel successoral en particulier).

## La fiscalité des coopératives

### Le Régime d'investissement coopératif (RIC)

La déduction fiscale accordée en vertu du RIC s'effectue dans le calcul de revenu imposable et s'applique au niveau provincial. Le taux de déduction applicable est de 125% du coût des parts admissibles. La déduction ne peut, pour une année d'imposition donnée, excéder 30% du revenu total de l'investisseur admissible. Elle peut être reportée aux cinq années suivantes.

Les coopératives admissibles doivent appartenir à l'une des catégories suivantes:

- coopératives de travail;
- coopératives de travailleurs actionnaires (CTA);
- coopératives de producteurs;
- coopératives de producteurs agricoles;
- coopératives de solidarité (avec restriction);
- fédérations de coopératives (trois secteurs)

### Le REER-Coop

Le Régime Enregistré d'Épargne Retraite coopératif (REER-COOP) s'adresse aux personnes physiques et aux sociétés qui sont membres de la coopératives :

- les sommes d'argent investes en part privilégiées dans la coopérative peuvent être enregistrées dans un REER coopératif;
- Le REER-COOP inclue une séparation qui compte dans le maximum des droits de cotisation à des REER;
- Le REER-COOP fait bénéficier d'une déduction de 100% de l'investissement admissible aux deux paliers d'imposition (fédéral et provincial)

Quelques conditions d'admissibilité

- Tous les types de coopératives sont admissibles;
- Minimum de 15 cotisants ou plus;
- Frais d'ouverture de dossier s'appliquent (environ 500\$ ou plus)
- Frais annuels pour chaque adhérent (environ 60\$ ou plus)

## SECTION D

# LE TRANSFERT DE LA PROPRIÉTÉ AU POINT DE VUE DU FINANCEMENT



## CHAPITRE 1

# LE FINANCEMENT DANS LES CAS DE RELÈVE NON FAMILIALE

Le financement de la « nouvelle » entreprise quand la relève n'est pas familiale ou quand il n'y a pas de relève identifiée.

Le présent chapitre s'intéresse au financement de la nouvelle entreprise qui était jusque-là familiale.

Il vise en effet la nouvelle entreprise qui ne sera plus familiale : elle est vendue à de nouveaux propriétaires qui ont la particularité d'être sans lien avec la famille<sup>10</sup>.

Nous utilisons le terme repreneur ou nouveau propriétaire pour désigner la personne qui remplacera le dirigeant actuel, soit le cédant, qui est souvent propriétaire unique ou copropriétaire de l'entreprise et qui n'a pas l'intention de la liquider.

Ces nouveaux propriétaires (ou repreneurs) peuvent être :

- En relation avec l'entreprise, comme des membres du personnel (formés ou non en coopérative), des actionnaires minoritaires, des partenaires d'affaires ;
- Ou encore complètement étrangers à l'entreprise ; ce sont alors des tiers, comme un concurrent, ou les dirigeants d'une autre entreprise à laquelle l'entreprise sera fusionnée.

---

<sup>10</sup> L'entreprise est vendue à de nouveaux propriétaires, qui en assumeront aussi la direction. La vente peut s'accomplir selon l'option « C » ou l'option « D », qui sont amplement décrites à la section 1.3 Les options détaillées dans le « Préambule ».

Les enjeux financiers de la nouvelle entreprise concernent le montant correspondant aux ressources financières disponibles pour acquitter le prix de vente et la somme des éléments d'actif pouvant servir de garanties pour un emprunt.

- La transaction est conclue au comptant.

La partie I en montre les principales modalités. Mais il arrive plutôt souvent ceci :

- Une partie seulement est payée, laissant un solde.

Ce solde peut être :

- Payé, sur une certaine période convenue par les intéressés, par la nouvelle entreprise, au moyen d'un dividende, d'une rétribution (salaire) ou des actions du cédant créées par le gel successoral<sup>11</sup>;
- Financé. La partie II expose les principaux types de financement.

## **1.1 La transaction est conclue au comptant.**

Au moyen de ses propres ressources, des sommes qu'il peut aller chercher ou encore par une combinaison de ces possibilités, le repreneur acquitte en entier le prix de vente au cédant, à qui il ne devra plus rien.

Ces possibilités ne comportent aucun risque pour le cédant, car il reçoit toute la somme convenue.

### Ses ressources personnelles

Ce sont les propres ressources financières du repreneur ou celles qu'il peut obtenir de ses proches, de partenaires ou d'amis.

### L'emprunt bancaire

La nouvelle entreprise contracte un emprunt bancaire par une dette garantie ou une dette non garantie.

---

11 Le gel successoral est expliqué au chapitre 1 La fiscalité quand la propriété demeure familiale dans la section « C ».

La dette garantie l'est par les actifs de l'entreprise (stocks, comptes débiteurs et immobilisations). Elle est en même temps limitée par la valeur de ces actifs. La dette non garantie peut prendre la forme du prêt participatif ou de la dette subordonnée.

### Note

Ces emprunts ne doivent nuire ni à l'exploitation ni à la croissance de la nouvelle entreprise.

## 1.2 Le financement du solde à payer

Les possibilités ci-dessous comportent des risques pour le cédant, car elles impliquent qu'il participe au financement de la vente.

### Le solde du prix de vente

Le solde du prix de vente correspond à la partie du prix que le repreneur ne paierait pas au moment de la transaction. Autrement dit, consentir un solde du prix de vente consiste à ne pas être immédiatement payé en entier. Ce solde à payer fera l'objet de remboursements périodiques. Le cédant consent alors généralement à être remboursé dans le temps moyennant un taux d'intérêt, comme pour une hypothèque.

C'est un type de financement simple, peu dispendieux et souple. Le cédant en absorbe cependant le risque et a peu de possibilités d'obtenir des garanties. Il serait bon qu'il considère de prendre une assurance-vie et invalidité couvrant les repreneurs pour se prémunir de ces risques. Mais il peut en revanche bénéficier de l'étalement de ses impôts.

### Les fonds générés par l'entreprise

La nouvelle entreprise devrait être rentable et produire des profits qui pourront alors servir à payer l'ex-proprétaire. Les fonds générés par l'entreprise correspondent généralement au bénéfice net de la nouvelle entreprise, auquel s'ajoute l'amortissement.

Les paiements à l'ancien propriétaire peuvent prendre la forme de dividendes, de rétribution (salaire) ou de l'achat des actions de l'ancien propriétaire.

### Les partenaires financiers

Ce sont des investisseurs, publics ou privés, qui n'ont pas de lien avec l'entreprise. Les établissements d'investissement les plus connus sont : la Caisse de dépôts et de placements du Québec (CDPQ), la Banque de développement du Canada (BDC), le Fondaction CSN, le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec (FTQ), Capital Régional et Coopératif Desjardins (CRCD), Investissement Québec, le Fonds de transfert d'entreprise du Québec (FTEQ), etc.

- Les modalités de l'investissement (participation au capital-actions, prêt participatif ou dette subordonnée) varient selon les partenaires.
- Certains prennent part à la gestion de l'entreprise, d'autres non.
- Ceux qui prennent part à la gestion de l'entreprise se ressemblent sur deux points:
  1. Le partenaire se nomme un représentant au conseil d'administration de l'entreprise, qui reste en poste tant qu'il est actionnaire ;
  2. Quant à l'ancien propriétaire : un versement initial variant autour de 20 % à 30 % de la valeur de l'entreprise ou plus lui est remis. Ses actions restantes et celles du partenaire seront achetées par la nouvelle entreprise sur une période variant entre cinq et 10 ans.

## **1.3 Les autres éléments pertinents**

- Les types de financement peuvent se combiner. En d'autres termes, le repreneur peut recourir à plusieurs types de financement pour devenir le nouveau propriétaire. Cela s'avère d'ailleurs la tendance.
- Le repreneur peut être appelé à cautionner personnellement les emprunts contractés par l'entreprise.
- Une vérification diligente s'impose avant d'accepter le transfert de l'entreprise. Il s'agit là d'une recommandation essentielle grâce à laquelle le repreneur pourra évaluer les données commerciales, financières et juridiques

relatives à l'entreprise convoitée afin de déterminer si l'acquisition est appropriée.

Le recours à un conseiller chevronné s'avère extrêmement pertinent. Recherchez le soutien approprié en consultant l'un ou l'autre des chapitres Trouver du soutien : chapitre 7 de la section « A » ou chapitre 4 de la « B ».

À titre d'information seulement, mentionnons en dernier lieu ce qui suit :

- Le repreneur qui doit contracter une dette personnelle remboursera cette dette avec de l'argent après impôt. Cela signifie d'importants coûts de financement supplémentaires.
- L'assurance-vie. L'assurance-vie sécurise la survie de l'entreprise en cas de décès du cédant (à qui des sommes restent dues) ou d'un actionnaire. La prime, qui tient compte de l'âge et de l'état de santé, peut s'avérer onéreuse si l'assuré est avancé en âge.

# NTCO

Des services  
pour vous  
accompagner à  
chaque étape.

**Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec**



# ULU

Bénéficiez d'un  
accompagnement  
personnalisé avec notre  
réseau de conseillers  
partout au Québec.



Pour vendre une entreprise,  
contactez le CTEQ

# Centre de transfert d'entreprise du Québec



**CTEQ** Centre  
de transfert  
d'entreprise  
du Québec

1 844 200-2837  
ctequebec.com

Le CTEQ est soutenu par :

Québec    

Partenaire diffuseur :

 **BANQUE  
NATIONALE**

