

La trousse

élan

Conseils d'experts pour
favoriser l'accompagnement



Présenté par



Avec la participation financière de



Rédigé par



TRANSFERT 360^{MC}

Josée Blondin, M.Ps., Experte-conseil en innovation, ADRIQ et Psychologue organisationnelle,
Présidente-Fondatrice de Transfert 360, conférencière et autrice &
Jean-Sébastien Côté, M.sc., CRHA, PROSCI®, Directeur général, associé et stratège en transfert
d'entreprise et gestion du changement, Groupe Taktik 360

Propulsé par



Aide-mémoire : processus de continuité et de transfert d'entreprise

1. CONTEXTE DE L'OUTIL

Ce guide s'adresse aux conseillers en développement économique qui accompagnent les dirigeants de petites et moyennes entreprises. Son objectif est de former des intervenants de première ligne capables de promouvoir une approche collaborative. Sans viser une expertise approfondie, le guide met l'accent sur les aspects essentiels à évaluer et sur les actions nécessaires à l'élaboration d'un éventuel plan de transfert.

Cet outil a pour but de soutenir les conseillers dans le processus de continuité et de transfert d'entreprise. Il offre une compréhension des sept (7) phases clés du transfert ainsi que des quatre (4) principaux aspects à considérer pour fournir un accompagnement efficace et pertinent dans ce contexte.

Ce guide aidera les conseillers à repérer les principaux enjeux liés au transfert d'entreprise. L'outil d'entrevue et de qualification servira à identifier ces enjeux de manière structurée. Enfin, l'aide-mémoire offrira un soutien pratique pour orienter les clients vers les professionnels les mieux adaptés à leurs besoins.

Dans le cadre de l'accompagnement en transfert d'entreprise, deux types d'intervenants se distinguent :

1. Les généralistes : Ils jouent un rôle clé en sensibilisant les parties prenantes, en offrant de la formation et en facilitant le maillage avec des experts. Selon la mission de leur organisme, ils peuvent également fournir une aide financière et des conseils généraux.

2. Les spécialistes : Ces intervenants possèdent une expertise approfondie dans leur domaine. Ils interviennent lors d'étapes précises pour guider les parties (cédant, relayeur ou repreneur) grâce à leurs conseils et leur accompagnement. Leur rôle est d'assurer une transition réussie, menant à une transaction qui garantit la continuité et la pérennité de l'entreprise.

2. COMMENT FONCTIONNE LE GUIDE

Le guide présente les aspects clés d'un transfert d'entreprise regroupés en 3 axes principaux, afin de rendre son contenu plus concis:

1. Humain et stratégique : Accompagner le cédant et le repreneur à chaque étape du transfert, tout en favorisant une communication transparente et une transition harmonieuse pour l'ensemble des parties prenantes (employés, clients, fournisseurs).

2. Juridique : Sécuriser le transfert d'entreprise en optant pour la structure juridique adéquate, en respectant les exigences légales et en préservant les intérêts du cédant et du repreneur.

3. Financier et fiscal : Optimiser la valeur de la transaction et réduire l'impact fiscal en procédant à une évaluation rigoureuse de l'entreprise et en planifiant le financement de manière stratégique.

3. CONTEXTE DES PME DU QUÉBEC

Le transfert d'entreprise représente un enjeu majeur pour l'économie du Québec. Chaque année, des milliers d'entrepreneurs atteignent l'âge de la retraite, mettant en péril la pérennité de leurs entreprises si aucune relève n'est planifiée.

Le vieillissement de la population au Québec accentue l'urgence de ces transferts. Il est essentiel de sensibiliser les entrepreneurs à l'importance d'anticiper et de préparer leur relève pour assurer la continuité de leurs entreprises.

Selon l'Indice entrepreneurial québécois du Réseau Mentorat, seulement 4 propriétaires d'entreprise sur 10 (38,8 %) ayant l'intention de vendre ou céder leur entreprise disposent d'un plan de relève, qu'il soit formel ou informel.[1]

De plus, 75 % des propriétaires de PME souhaitent céder leur entreprise dans les 10 prochaines années, et 22 % d'entre eux citent l'épuisement comme principale raison de cette décision, selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante.[2]

[1] chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://indiceentrepreneurialqc.com/wp-content/uploads/2023/05/IEQ22_vFINAL.pdf

[2] <https://www.lesaffaires.com/sans-section/la-sante-psychologique-lenvers-de-lentrepreneuriat-2/>

4. QU'EST-CE QU'UN TRANSFERT D'ENTREPRISE ET POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Le transfert d'entreprise est un processus par lequel la propriété et le contrôle d'une entreprise sont transmis d'un individu (le cédant) à un autre (le repreneur).

Ce processus peut prendre plusieurs formes :

- **Vente d'actions** : Le repreneur acquiert les actions de l'entreprise, devenant ainsi propriétaire de l'entité juridique.
- **Vente d'actifs** : Le repreneur achète les actifs de l'entreprise (équipements, stocks, clientèle, etc.), sans nécessairement reprendre les dettes ou les obligations.
- **Transfert familial** : L'entreprise est transmise à un membre de la famille du cédant.
- **Transfert aux employés** : Les employés de l'entreprise reprennent la propriété et la gestion.
- **Transfert mixte** : Un membre de la famille et/ou un employé clé et/ou un externe reprend les rênes de l'entreprise.

Le transfert d'entreprise est une étape inévitable dans le cycle de vie d'une entreprise, car il permet d'assurer sa pérennité et de préserver son savoir-faire.

L'étude de l'Observatoire du repreneuriat et du transfert d'entreprise du Québec (ORTEQ) révèle que 26 milliards de dollars d'actifs sont transférés chaque année au Québec^[3]. Ce chiffre met en lumière l'impact économique majeur du transfert d'entreprise.

[3] <https://ctequebec.com/communiqués/repreneuriat-26-g-d-actifs/>

5. QUI SERONT LES EXPERTS À IMPLIQUER DANS L'ÉCOSYSTÈME DU TRANSFERT D'ENTREPRISE ?

- 1. Humain et stratégique** : psychologue organisationnelle; conseiller ressources humaines; coach certifié; gestionnaire du changement certifié.
- 2. Juridique** : avocat; notaire en droit des affaires.
- 3. Financier et fiscal** : fiscaliste, planificateur financier; comptable; banquier; gestionnaire de Patrimoine et assurances; évaluateur agréé.

Il est essentiel que tous ces experts possèdent une expérience spécifique en transfert d'entreprise, car ces interventions sont complexes et spécialisées. Chaque transfert est unique et doit tenir compte des particularités, du contexte et des enjeux propres à chaque entreprise. Les répercussions, qu'elles soient fiscales, financières ou humaines, sont significatives et déterminantes pour assurer la continuité et la pérennité de l'entreprise.

Pour chaque **aspect clé du transfert**, il est important de couvrir les **7 phases du transfert** afin d'identifier les priorités d'action. Ces priorités devront être intégrées dans un plan d'action de transfert, de préférence élaboré de manière collaborative avec tous les experts impliqués.

Chaque phase est présentée succinctement ici :

PHASE 1 : Portrait du repreneur: Évaluation des compétences, motivations et ressources financières du repreneur potentiel pour assurer une reprise réussie.

PHASE 2 : Portrait du cédant : Analyse des objectifs, aspirations et attentes du cédant pour une transition harmonieuse et la pérennité de l'entreprise.

PHASE 3 : Portrait organisationnel: Diagnostic complet de l'entreprise (finances, opérations, ressources humaines) pour identifier les forces, faiblesses et opportunités d'amélioration.

PHASE 4 : Entente de principe: Définition des termes clés du transfert (prix, modalités de paiement, échéancier) et formalisation de l'accord entre le cédant et le repreneur.

PHASE 5 : Planification stratégique: Élaboration d'un plan d'affaires et d'une stratégie de transition pour assurer la continuité des opérations et la croissance future de l'entreprise.

PHASE 6 : Transfert / transaction: Réalisation des démarches juridiques et financières pour officialiser le transfert de propriété et finaliser la transaction.

PHASE 7 : Post-transaction et continuité de l'entreprise: Accompagnement du repreneur dans la gestion de l'entreprise et mise en place de mesures pour assurer la pérennité et le développement de l'entreprise.

L'aide-mémoire ci-après permet de s'assurer de bien couvrir les 7 phases d'un transfert. Ce dernier peut servir lors d'une entrevue avec le dirigeant.

Aspects traités : volet humain et stratégique

<p>PHASE 1 (Portrait du repreneur)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs professionnels et personnels • Potentiel de gestion et entrepreneurial • Complémentarité entre les acquéreurs potentiels • Vision et valeurs
<p>PHASE 2 (Portrait du cédant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs professionnels et personnels • Intérêts du relayeur • Date de transition • Perception de la transition • Capacité à lâcher prise et à déléguer
<p>PHASE 3 (Portrait organisationnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de valorisations \$\$ et capital humain • Analyse de la structure organisationnelle actuelle et souhaitée • Analyse et optimisation des activités de l'entreprise
<p>PHASE 4 (Entente de principe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des repreneurs pour s'assurer de leur compréhension de la structure de rachat • Coaching stratégique repreneur et coaching transition relayeur • Clarification des rôles cédant et repreneur • Stratégies de communication
<p>PHASE 5 (Planification stratégique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexion stratégique (PESTEL) • Analyse des concurrents et fournisseurs • Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités • Analyse des ressources humaines • Culture de continuité • Pérennité • Choix de comités/stratégies de communication gouvernance
<p>PHASE 6 (Transfert / Transaction)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intégration des repreneurs • Gestion du changement • Arrimage styles de management • Indicateurs de performance/contrôle des résultats • Imputabilité des repreneurs/latitude décisionnelle • Plan de communication aux employés, clients, fournisseurs, etc.
<p>PHASE 7 (Post transaction et continuité de l'entreprise)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Structure organisationnelle alignée à la vision future • Descriptions de poste ou clarification rôles employés clés/équipe solide • Optimisation gestion opérationnelle, gestion financière, gestion du développement, marketing et gestion des ressources humaines.

Aspect traité : volet juridique

<p>PHASE 1 (Portrait du repreneur)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Statut de l'acquéreur : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Individuel ? ◦ Compagnie ? ◦ Société ?
<p>PHASE 2 (Portrait du cédant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mécanismes de protection en place (convention, assurances, testament, etc.) • Litige en cours • Livre des minutes à jour
<p>PHASE 3 (Portrait organisationnel)</p>	<p>N/A</p>
<p>PHASE 4 (Entente de principe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lettre d'intention contenant : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Identification de ce qui sera acheté : (Actifs ? Actions ?) ◦ Compréhension des activités et de la performance ◦ Fourchette de prix ◦ Termes et conditions de l'offre ◦ Détails des étapes envisagées
<p>PHASE 5 (Planification stratégique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition d'achat • Répartition des responsabilités parmi les membres de l'équipe • Éléments de la convention d'actionnaires et produits d'assurances vie • Identification et obtention des autorisations, permis, licences et consentements requis
<p>PHASE 6 (Transfert / Transaction)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentation juridique de la transaction (contrats et documents de support) • Structure juridique d'acquisition (Qui achète ? Ententes entre les acquéreurs ?) • Rencontres avec les employés clés et contrats d'emplois • Rencontres avec les principaux clients et fournisseurs • Convention entre actionnaires signée
<p>PHASE 7 (Post transaction et continuité de l'entreprise)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dépôts et publications requis post-clôture • Mise à jour livre des minutes et autres pour intégration du repreneur

Aspects traités : volet financier et fiscal

<p>PHASE 1 (Portrait du repreneur)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Situation personnelle et familiale • Capacité financière • Objectifs financiers • Situation financière de l'acquéreur • Structure • Budget et plan d'affaires • Lien (dépendance)
<p>PHASE 2 (Portrait du cédant)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs du vendeur • Situation financière • Situation fiscale • Structure financière et fiscale/calcul impôt au décès • Existence d'un lien de dépendance
<p>PHASE 3 (Portrait organisationnel)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies de valorisations \$\$ et capital humain • Les différentes méthodes d'évaluation • Achat d'actifs ou d'actions • Fourchette de la valeur de l'entreprise (déterminer un prix de vente) • Sources de financement • Stratégies fiscales • Projections financières
<p>PHASE 4 (l'entente de principe)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mode d'acquisition • Modalités financières et fiscales • Mémo fiscal
<p>PHASE 5 (Planification stratégique)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vérification financière • Vérification diligente • Appropriation de la structure d'achat
<p>PHASE 6 (Transfert / Transaction)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Montage financier • La structure adoptée • Modalités de l'emprunt
<p>PHASE 7 (Post transaction et continuité de l'entreprise)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion financière • Révision des stratégies fiscales pour le futur

6. CONCLUSION

Pour garantir une progression harmonieuse entre tous les experts impliqués, il est fortement recommandé d'élaborer un plan d'action de transfert global intégrant l'ensemble des volets.

Afin d'en faciliter le suivi, chaque activité doit être décomposée en tâches avec des échéances précises, ce qui permettra de maintenir l'avancée du processus de relève et de transfert d'entreprise. Idéalement, ce suivi est assuré par un chargé de projet.

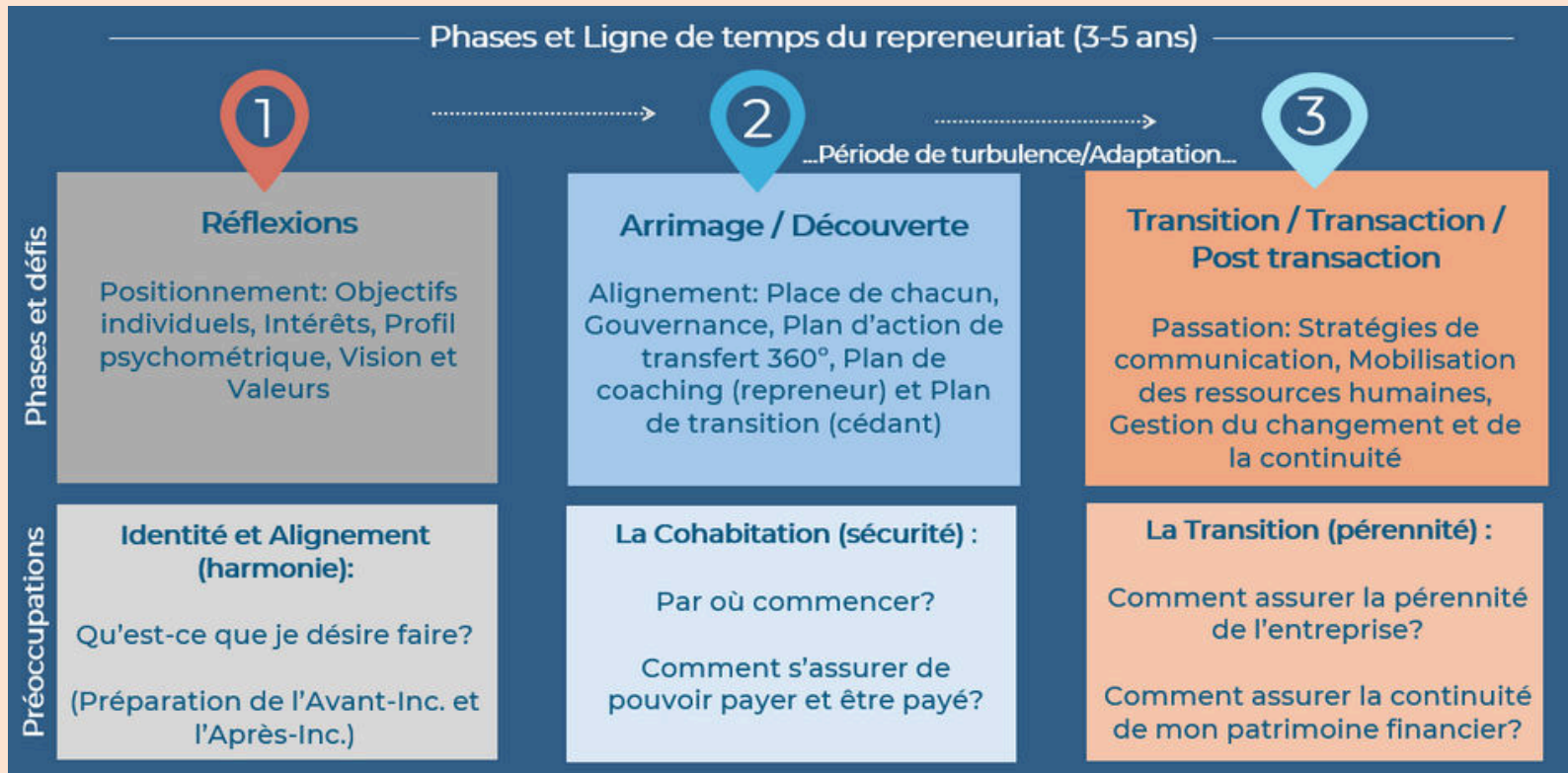
Ce dernier doit posséder une expérience approfondie dans tous les volets du transfert d'entreprise, ainsi qu'une compréhension des interactions entre les experts impliqués et de l'écosystème du transfert.

Pour en connaître davantage sur le processus de continuité et de transfert d'entreprise :



BALADO ÉLAN : Découvrez les étapes importantes d'un transfert d'entreprise pour une bonne continuité et apprenez-en davantage sur la façon d'aborder le sujet avec un entrepreneur.

7. ANNEXE



Parcours 360, Transfert360

La trousse

élian

Conseils d'experts pour
favoriser l'accompagnement

