

Un processus

Transmettre une entreprise, c'est accepter d'entrer dans un processus de planification dont l'objectif est de préparer et de mettre en place la prochaine génération de leaders et de propriétaires. Cette nouvelle personne ou cette nouvelle équipe sera responsable de l'avenir de l'entreprise.

Un processus est un ensemble de démarches qui exigent du temps de **réflexion personnelle**, le recours à des **compétences professionnelles**, l'accès à des **ressources financières et humaines**, la mise en place de **structures** pour prendre de bonnes décisions. La prudence, un cheminement ordonné et la rigueur sont de mise.

Plus vous consacrerez de temps et de rigueur à la planification de la relève dans votre entreprise, plus satisfaisants seront les résultats.

On ne transmet pas son entreprise à tous les jours. Peu de dirigeants ont de l'expérience dans ce domaine sauf, peut-être, si vous avez vous-même succédé à un parent. Alors, vous avez déjà chaussé les souliers du repreneur. Mais vous n'avez jamais occupé la chaise de celui ou de celle qui transmet.

Songez à vous faire aider. Des personnes expérimentées et qualifiées peuvent être là, pour vous, au fur et à mesure que vous cheminerez dans ce processus.

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

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

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

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

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

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

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

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

L'**investisseur en capital de risque** agit, de concert avec le banquier, au niveau de l'élaboration du montage financier. Il vous offrira des produits financiers autres que ceux offerts traditionnellement par les banques. Parmi ceux-ci, la débenture est une dette non garantie *sur mesure* aux conditions de remboursement plus souples qu'un emprunt traditionnel. La société de capital de risque pourra aussi prendre une position d'actionnaire minoritaire dans l'entreprise.

Combinés aux titres offerts par le banquier, ces produits financiers permettront aux futurs propriétaires, qu'ils soient membres de la famille, cadres de l'entreprise ou repreneurs externes, d'acquérir l'entreprise, même si leur mise de fonds semble insuffisante au départ, et de maintenir le niveau d'endettement de l'entreprise à l'intérieur de limites raisonnables. Ils ont aussi l'avantage de permettre au dirigeant d'encaisser une partie de la valeur de l'entreprise et aux repreneurs, de racheter les actions progressivement. Enfin, les nouveaux propriétaires pourront profiter des conseils de l'investisseur et de son expérience de gestionnaire.