

Deux dimensions

Le processus de transmission est bidimensionnel, c'est-à-dire qu'il comporte une dimension reliée à la transmission de la direction et une dimension reliée à la transmission de la propriété.

Une transmission réussie traite avec autant de soin et de rigueur chacune de ces dimensions.

Les acteurs qui agissent et interagissent dans l'évolution de ces deux dimensions sont le dirigeant actuel (ou le cédant) et le repreneur potentiel (un individu ou un groupe, issu de la famille, de l'entreprise, ou un tiers).

Chaque dimension se découpe en quatre étapes qui comportent, chacune, des tâches précises. Ces étapes sont présentées aux pages suivantes.

La durée de chacune de ces étapes variera selon les circonstances. Par exemple, dans le cas d'une transmission à l'extérieur de la famille et qui n'implique pas de cadre à l'emploi de l'entreprise, la transmission de la direction se déroulera habituellement assez rapidement. Dans le cas d'une relève familiale, la famille et l'entreprise sont de véritables incubateurs pour les repreneurs. Typiquement, dans ces cas, le processus débute tôt, dans l'enfance du repreneur, et dirigeant et repreneur évoluent plus longuement côte à côte dans l'entreprise.

Bien que le processus soit divisé, pour des fins de planification, en deux dimensions distinctes qui évoluent plus ou moins en parallèle et à des vitesses variables, les gestes posés dans le cadre de la transmission de la direction enrichissent ceux posés dans le cadre de la transmission de la propriété et vice-versa.

Processus de transmission – Point de vue du dirigeant

	Transmission de la direction	Transmission de la propriété
Étape 1	Réflexion sur le mode de continuité	Choix d'un modèle de transmission de la propriété
Étape 2	Choix et préparation de la relève	Consultation d'experts
Étape 3	Règne conjoint	Choix parmi les solutions disponibles
Étape 4	Sortie du dirigeant	Conclusion de l'entente et mise en œuvre

Transmission de la direction

- Pendant la première étape, le dirigeant amorce sa réflexion sur les scénarios possibles pour assurer la pérennité de son entreprise. Certains d'entre eux s'y prennent très tôt, d'autres, beaucoup plus tard.
- Durant la deuxième étape, le dirigeant précise les critères du choix de la ou des personnes qui lui succéderont et les identifie. Il établit un plan visant à préparer la relève et le met à exécution.
- Pendant le règne conjoint, dirigeant et relève évoluent ensemble dans l'entreprise de façon à réaliser le transfert des connaissances, des compétences et du pouvoir.
- Au cours de la quatrième étape, celle de la sortie, le dirigeant ralentit ses activités, puis prend une retraite progressive ou complète, selon ses intérêts et ses capacités.

Transmission de la propriété

- Pendant la première étape, le propriétaire actuel tente de déterminer le modèle de transmission de propriété qui convient : par exemple, dans le cas d’une transmission familiale, les enfants qui ne travaillent pas dans l’entreprise recevront-ils le même nombre de parts ? Si la transmission se fait à l’extérieur, le dirigeant conservera-t-il des parts ?
- La deuxième étape appelle la consultation d’experts puisque les enjeux financiers et fiscaux de la transmission de la propriété sont importants et parfois complexes.
- Au cours de la troisième étape, les diverses solutions sont examinées à la lumière des conseils des experts, des possibilités et des contraintes qui prévalent dans les circonstances. Puis, les décisions sont prises. On s’entend sur un échéancier.
- La quatrième étape est celle de la conclusion de l’entente et de la mise en œuvre des décisions. La signature des documents enclenche la transmission de la propriété. Cette étape peut s’échelonner sur plusieurs années ou se franchir très rapidement.

Processus de transmission – Point de vue du repreneur

	Transmission de la direction	Transmission de la propriété
Étape 1	Incubation et décision de reprendre	Réflexion sur un modèle de transmission de la propriété
Étape 2	Préparation de la relève	Consultation d’experts
Étape 3	Règne conjoint	Choix parmi les solutions disponibles
Étape 4	Sortie du dirigeant	Conclusion de l’entente et mise en œuvre

Transmission de la direction

- Pendant la première étape, le ou les repreneurs sont d’abord sensibilisés à l’entrepreneuriat. La sensibilisation peut se faire à travers l’entreprise familiale mais aussi dans un autre contexte : un choix de formation par exemple, ou une expérience de travail. C’est aussi l’étape où se fait le choix d’assumer la relève d’une entreprise.
- Durant la deuxième étape, le repreneur met en place les stratégies qui lui permettront de posséder les connaissances et les compétences nécessaires pour assumer son nouveau rôle.
- Pendant le règne conjoint, dirigeant et relève évoluent ensemble dans l’entreprise de façon à réaliser le transfert des connaissances, des compétences et du pouvoir.
- Au cours de la quatrième étape, celle de la sortie du dirigeant, l’équipe de relève se retrouve seule aux commandes de l’entreprise. Elle a maintenant la responsabilité de sa continuité et de son développement. Il se peut que le dirigeant conserve une certaine forme d’implication dans l’entreprise, selon ses compétences, ses capacités et les besoins de l’entreprise.

Transmission de la propriété

- Pendant la première étape, les futurs acquéreurs réfléchissent à un modèle de transmission de propriété qui peut convenir. Par exemple, dans le cas d'une transmission familiale, les repreneurs potentiels prenant la relève participent aux discussions entourant les parts que recevront chacun des enfants, y compris ceux qui ne travailleront pas dans l'entreprise. Si la transmission se fait à l'extérieur, le repreneur demande au dirigeant actuel s'il s'attend à conserver des parts.
- La deuxième étape appelle la consultation d'experts puisque les enjeux financiers et fiscaux sont importants et souvent complexes.
- Au cours de la troisième étape, les diverses solutions sont examinées à la lumière des conseils des experts, des possibilités et des contraintes qui prévalent dans les circonstances. Les parties s'entendent sur les modalités de financement. On décide aussi d'un échéancier.
- La quatrième étape est celle de la conclusion de l'entente et de la mise en œuvre des décisions. La signature des documents enclenche la transmission de la propriété. Elle peut s'échelonner sur plusieurs années ou se faire très rapidement.