

trajectoire

Transmission d'entreprise

Guide pour le cédant / la cédante



**Conseil de la coopération
de l'Ontario**

Production du matériel

Conseil de la coopération de l'Ontario

www.cco.coop

Partenaires

Andrée Newell et Éric Marcotte, FESFO

Daniel Sigouin et Renée Beauparlant, RDÉE Ontario

Jacqueline Noiseux, AFMO

Luc Morin et Julien Geremie, CCO

Marie-Gaëtane Caissie, MICRO

Rédaction

Ethel Côté, Centre canadien pour le renouveau communautaire

www.entreprisesociale.ca

Révision linguistique

Julien Geremie, Conseil de la coopération de l'Ontario

Direction générale

Luc Morin, Conseil de la coopération de l'Ontario

Le **Conseil de la coopération de l'Ontario** (CCO) est l'organisme par excellence pour l'éducation, la promotion, la concertation et l'offre de services-conseils en vue d'assurer un développement durable des coopératives et entreprises sociales francophones en Ontario.

Le **Conseil de la Coopération de l'Ontario** (CCO) a pour mission de contribuer à l'essor de l'économie sociale dans la collectivité francophone par la coopération. Il réalise cette mission en permettant aux coopératives et entreprises sociales de se concerter, de promouvoir leurs intérêts et de soutenir leur développement.

Ce projet a été rendu possible grâce au financement de la :



Mot du Conseil de la coopération de l'Ontario

C'est avec grand plaisir que nous vous proposons ce guide d'appui à la transmission de votre entreprise.

Vous le savez sans doute, de nombreuses entreprises canadiennes n'ont actuellement pas de plans de succession. Si rien n'est fait à la lumière de ce constat, des emplois seront perdus, des services et des produits cesseront d'exister et des municipalités déclineraient. Cette tendance commence à s'observer depuis plusieurs années, et elle est particulièrement ravageuse dans des régions où peu d'entreprises sont déjà installées.

Il est possible de contrer ces réalités, et votre entreprise est peut-être l'une de celles qui explorent des façons d'avoir une succession réussie, qui permettrait notamment une continuité des opérations. Si c'est le cas, nous vous offrons une toute nouvelle option, celle de la succession par la formule de l'entrepreneuriat collectif.

Pour vous personnellement, entrepreneures et entrepreneurs, cette option n'a pas de grandes implications. Vous vendrez toujours votre entreprise et vous dégagerez un revenu de cette vente, par exemple, pour votre retraite. La différence principale se trouve du côté des repreneurs de votre entreprise. Plutôt que de vendre à un individu, à des investisseurs ou encore à des capitaux volatiles, vous vendez à un groupe de personnes qui ont, tout comme vous, la fibre entrepreneuriale, la passion du métier et l'intérêt de voir l'entreprise grandir et prospérer.

Le Conseil de la coopération de l'Ontario travaille depuis des années sur le développement d'un concept, qui est celui de l'accompagnement étape par étape de la transmission d'entreprises sans succession à des groupes d'entrepreneurs collectifs.

Ce concept a des implications profondes. Il vise non seulement à préserver localement la richesse entrepreneuriale des communautés, mais il se veut aussi être un maillon entre les générations, une opportunité d'affaires pour les jeunes et une réponse durable à l'absence de stratégies concertées de planification de la relève.

À travers ce guide, vous comprendrez les étapes qu'il est nécessaire de franchir pour arriver à la transmission réussie de votre entreprise à des repreneurs collectifs. Bien entendu, notre équipe de professionnels se tient à votre disposition pour en faciliter la lecture et la mise en application. Aussi, n'hésitez pas à entrer en contact avec nous à tout moment pour obtenir de l'appui.

Ce guide se veut être un outil simple et efficace, que vous pourrez adapter à vos propres besoins. N'hésitez pas à vous l'approprier et à le personnaliser.

Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans la planification de votre relève et nous espérons que ce guide vous sera utile.

Le Conseil de la coopération de l'Ontario

Table des matières

Introduction	5
Contexte	6
Est-ce le moment pour planifier votre relève ?	11
Un processus	12
Quelle est la valeur de votre entreprise ?	15
Le plan de relève	19
De quelles ressources aurez-vous besoin ?	24
4 règles d'or de la communication	29
Les options d'affaires qui s'offrent à vous	32
5 modèles d'affaires	35
La distinction de la coopération et des coopératives	40
Pertinence et faisabilité du preneur collectif	41
Le processus simple et intégré de transmission	43
Financement	44
Autoévaluation	50
Ressources	56
Lexique	58



Introduction

Le présent guide a été conçu pour vous offrir de l'information concise et utile sur le processus de transmission de votre entreprise vers une entreprise collective.

Une entreprise collective fait partie de l'économie sociale et solidaire qui désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs.

Centre de documentation d'économie finance

Ce document de référence vous aidera, en tant que cédant.e d'entreprise, dans la planification de la transmission de votre entreprise ou de la planification de votre relève car ce processus complexe comporte plusieurs étapes étroitement liées les unes aux autres.

Votre plan de transmission réaliste doit être structuré tout en étant souple.

Comme vous le savez, la transmission de votre entreprise représente une décision d'affaires majeure. La conciliation entre vos intérêts personnels et les intérêts futurs de l'entreprise n'est pas évidente et vos décisions auront plus d'une répercussion dans votre vie mais aussi dans la vie des gens qui travaillent pour vous et la communauté dans laquelle l'entreprise a pignon sur rue.

Si vous avez besoin d'aide, n'hésitez pas à faire appel au **Conseil de la coopération de l'Ontario**, expert en développement d'entreprises collectives.

Au cours des cinq prochaines années, plus du tiers des propriétaires de PME au Canada se retireront de leur entreprise. Bien que la situation de chaque entrepreneur soit unique, le phénomène est d'une telle envergure qu'il constitue un enjeu socioéconomique de toute première importance pour le pays.

Banque de développement du Canada



Contexte

Vous n'êtes pas seule à vouloir prendre votre retraite ou encore à vouloir céder ou vendre votre entreprise !

Le départ à la retraite des entrepreneur.es issus de la génération des babyboomers sera d'une telle ampleur qu'il s'agira d'un phénomène social majeur aux conséquences sociales et économiques potentiellement catastrophiques.

**Alain Bridault, ORION
Coopérative de recherche et de conseil**

La génération qui la suit est beaucoup moins nombreuse et ne dispose pas toujours des ressources financières et des compétences nécessaires pour acheter ces entreprises qui ont pris parfois plus d'une trentaine d'années à se développer.

Plusieurs milliers d'entrepreneur.es se retireront des affaires d'ici 2018, laissant des milliers d'entreprises sans preneur naturel ou relève.

Groupe Coop Relève

Environ 200 000 entreprises canadiennes seront affectées par un transfert de propriété dans les 10 ans.

**Fédération canadienne de l'entreprise
indépendante**

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. On ne transmet pas son entreprise 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.

**Chaire de développement et de
relève de la PME, HEC Montréal, 2007**

Environ **80% des entreprises privées au Canada sont des entreprises familiales**. Cependant, une majorité des entreprises familiales de première génération ne dispose pas de plan de relève car il y a la résistance du propriétaire de laisser les rênes, la crainte de la retraite ou l'incapacité de trouver ou de choisir un ou des successeur.s efficace.s.

Le transfert de la propriété peut s'avérer être très émouvant et compliqué, ce qui explique pourquoi il est souvent ignoré jusqu'à ce que cela devienne un problème urgent, par exemple, lorsque le ou la propriétaire tombe malade ou devient trop âgé.e pour continuer à exploiter l'entreprise. Dans bien des cas, les propriétaires d'entreprise sous pression, forcés d'envisager une gamme de problèmes quotidiens importants, ont une vision à court terme et en conséquence, n'attachent en fin de compte pas suffisamment d'importance à la relève.

Le fait de ne pas s'occuper du plan de relève avant qu'il ne soit trop tard signifie probablement que le transfert efficace de la propriété est impossible dans les délais nécessaires.

Une décision forcée, mal éclairée ou prise sous l'effet de la panique pourrait signifier que l'entreprise est transférée à des personnes incompetentes ou réticentes.

L'entreprise pourrait être gravement perturbée lorsque des disputes ont lieu au sujet de la personne qui doit être propriétaire de l'entreprise ou qui doit l'exploiter, tandis que l'incertitude et le manque de direction pourraient avoir un effet calamiteux sur les ventes et le moral de l'entreprise.

Tous les points mentionnés précédemment pourraient en bout de ligne entraîner l'échec de l'entreprise. S'accorder assez de temps pour réfléchir suffisamment à l'avance, puis formuler un plan de relève efficace est la **clé de la réussite**.

Notes

Cette situation est dramatique !

Pensez-y un peu, la disparition de votre entreprise peut-être une catastrophe pour vos employé.es et votre communauté.

La disparition d'une entreprise comme la vôtre dans un village, dans un quartier, dans une ville aura des effets multiplicateurs et tout un impact sur l'économie de l'Ontario et du Canada. La fermeture d'une entreprise affecte les hommes et les femmes qui y travaillent, mais aussi les partenaires, les fournisseurs, les professionnels qui la conseillent et les commerçants des environs. Malgré tout, de nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) changeront de mains prochainement et la prospérité de l'économie ontarienne dépendra de votre capacité en tant qu'entrepreneur.e à assurer la transmission / la transition et la relève de votre propre entreprise.

La moitié des propriétaires ne sont pas préparés à céder leur entreprise et le taux d'échec des transmissions familiales est très élevé.

Dans un contexte où la relève familiale ne représente plus la seule alternative pour le transfert d'entreprise et où les repreneur.es semblent moins nombreux que les cédant.es, la formule de l'entreprise collective représente une option plus qu'intéressante.

Grâce à la propriété collective de l'entreprise, celle-ci est à même d'assurer une pérennité des opérations, d'éviter toute délocalisation et de permettre un maintien d'emplois en région et un ancrage dans le milieu.

Notes

En milieu rural : les enjeux de la transmission d'entreprises sont encore plus grands

Le risque sera nettement plus élevé en milieu rural. Les propriétaires cédants potentiels d'entreprises situées en milieu urbain et périurbain seront certainement plus sollicités par les repreneurs. Les entreprises familiales de taille moyenne à grande seront les premières recherchées par les repreneurs potentiels.

Le manque de repreneurs devrait ainsi être beaucoup plus accentué pour les petites entreprises en milieu rural. Il y a en effet un très grand risque de déstructuration du tissu entrepreneurial dans de nombreux villages. Un fort accroissement du chômage en résultera. De nombreux villages risquent de se voir engager dans une spirale de déclin, de dévitalisation insurmontable.

Les seules personnes qui pourront sauver ces entreprises ne pourront être que leurs employé.es ou la communauté villageoise elle-même. Lorsque les employés d'une entreprise sans repreneur au départ du propriétaire voudront s'engager dans un processus de sauvegarde de leurs emplois, il leur faudra trouver une façon de racheter ensemble leur entreprise.

**Alain Bridault, ORION
Coopérative de recherche et de conseil**

Comme celle s'est fait à Moonbeam, dans le Nord de l'Ontario, lorsqu'une communauté villageoise voudra sauvegarder la dernière épicerie du village après le départ à la retraite du propriétaire, elle devra trouver une façon d'acheter cette épicerie. La formule coopérative et les autres formes d'entreprises collectives seront sans doute des options intéressantes.

**Soyez différent.es et planifiez dès maintenant
pour réussir la transmission de votre entreprise !**

Sinon, vous ferez partie de ces statistiques qui confirment que les entrepreneur.es ne planifient pas adéquatement le transfert de leur entreprise même si cela peut représenter une occasion hors pair de poursuivre la croissance de l'entreprise.

Vous avez les meilleures raisons du monde pour prendre les moyens qui s'imposent afin de réaliser avec succès la transmission de votre entreprise.

Fiche

Statistiques

- **18 %** des entreprises canadiennes sont des entreprises francophones (430 000) dont 70 000 hors Québec ;
- L'envergure des activités économiques de la francophonie canadienne est de l'ordre de 230,5 milliards de dollars soit **19,4 %** du PIB canadien ;
- Les entreprises collectives (coopératives, mutuelles, organisations sans but lucratif en affaires) représentent entre **8 à 10 %** du PIB de l'économie nationale. De plus, leur taux de survie est plus élevé que celui des entreprises privées (selon plusieurs études, 64 à 67 % des nouvelles coopératives sont encore actives 5 ans après leur constitution – comparativement à environ 30 % des entreprises privées).

Transfert d'entreprise : un phénomène en pleine explosion

- D'ici 5 ans, 29 % des PME seront en situation de transfert de propriété ;
- D'ici 10 ans, 51 % des PME seront en situation de transfert de propriété ;
- D'ici 10 ans, 60 % à 70 % des dirigeants de PME prendront leur retraite ;
- D'ici 10 ans, 1,2 milliard de dollars d'actifs d'entreprises changeront de mains au Canada ;
- 1/3 des PME survivent à un transfert à la seconde génération ;
- À peine 15 % passent à une troisième génération ;
- En Europe, certaines entreprises en sont à une huitième et même à une neuvième génération ;
- Ce sera la première fois que l'Ontario et le Canada assisteront à un transfert de patrimoine économique aussi important ;
- Une mauvaise planification de la relève pourrait entraîner des coûts économiques catastrophiques ;
- Tous les intervenant.es économiques, notamment les institutions financières, ont une responsabilité sociale importante face à ce phénomène.

Notes



Est-ce le moment pour planifier votre relève ?

Lorsque vient le temps pour vous de céder l'entreprise à quelqu'un d'autre, il est essentiel d'avoir, plusieurs années à l'avance, mis en place un plan décrivant la logistique de la transmission / transition afin de faciliter le transfert de pouvoir.

Ce plan constitue le plan de relève de l'entreprise.

Le processus de planification de la relève peut être compliqué, mais si vous élaborez votre plan en tenant compte de ces éléments, vous êtes sur la bonne piste : par exemple, la détermination de la valeur de l'entreprise, le règlement des dettes et des obligations fiscales, le choix, la collaboration et la communication de votre plan aux preneur.es potentiels.

La préparation de la cession de la propriété d'une entreprise peut être difficile pour les dirigeant.es propriétaires, mais le faire de la bonne façon est crucial si l'entreprise doit rester fructueuse. Une planification anticipée est la clé.

Pourquoi est-il nécessaire d'établir un plan de relève ?

Vous avez sans doute investi une partie de votre vie pour développer et faire croître votre entreprise. C'est sans doute l'une de vos plus belles réalisations. Vous voulez peut-être vendre et encaisser un gros montant d'argent ou encore, vous voulez recevoir de l'argent, mais au plus profond de vous, vous souhaitez ardemment que votre entreprise poursuive ses activités après votre retraite. Vous vous sentez engagé.e envers vos clients, la collectivité et même envers vos fournisseurs.

Sans plan de relève précis, de nombreuses entreprises font faillite lorsque le premier propriétaire part à la retraite, vend l'entreprise ou décède. Cette situation est très regrettable ; elle constitue un gaspillage de ressources et elle met souvent en péril les moyens de subsistance de bien des gens.

Dans le cas des grandes sociétés, il est indispensable de mettre en œuvre le plan de relève à grande échelle, des fonctions de supervision subalternes jusqu'aux postes de haute direction. Une telle approche favorise davantage la désignation, le perfectionnement et le maintien en fonction des principaux dirigeants, et permet d'éviter une pénurie de personnel compétent et chevronné pendant la période de transition et ultérieurement.



Un processus

Avant toute chose, vous devez déterminer les objectifs qui vous guideront tout au long du processus de transfert de votre entreprise.

Pourquoi devez-vous établir vos objectifs ?

Vous établirez ainsi les bases sur lesquelles reposera votre planification, ce qui facilitera toute la suite de la démarche de transfert. Si vous faites preuve d'objectivité, de sincérité et de réalisme, le temps investi à cette étape vous rapportera.

Que devez-vous faire à cette étape ?

Vous devez répondre à plusieurs questions importantes qui seront déterminantes pour votre avenir et celui de votre entreprise.

En voici quelques exemples :

- Souhaitez-vous vous retirer complètement de la gestion de l'entreprise ?
- À combien devront s'élever vos revenus pendant les dix, vingt ou trente prochaines années ?
- À qui désirez-vous confier votre entreprise ?
- La pérennité de votre entreprise est-elle importante à vos yeux ?

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.

Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2007

Quelles sont vos options ?

Vos options sont nombreuses. Vous pouvez envisager de vendre à des membres de votre famille, à des employé.es, à un groupe de la communauté ou à un acheteur externe.

Votre réflexion doit s'orienter autour des aspects suivants :

- personnalité et compétences du ou des repreneur.es désiré.es ;
- influence du choix du ou des successeur.s sur le prix de vente de l'entreprise ;
- possibilité de vendre aux membres de la communauté propriétaires d'une entreprise collective ;
- possibilité de vendre à un.e concurrent.e ;
- sélection de candidat.es potentiels ;
- rencontre des candidat.es et évaluation.

Vous pourriez décider de transférer la propriété de l'entreprise à un membre de la famille ou à une personne n'appartenant pas à la famille.

Notes

Préoccupations du cédant ou de la cédante

La plus grande préoccupation du ou de la cédant.e est sa sécurité financière lors de sa retraite, notamment la gestion fiscale de la vente de l'entreprise.

Il y a deux types de cédant.es :

- La personne qui veut vendre au meilleur prix sans plus ;
- La personne qui veut également sauvegarder son entreprise et les emplois (surtout en région).

Le risque de perdre des savoirs explicites et surtout des savoirs tacites ou informels est important, avec le départ du fondateur ou de la fondatrice.

Deux types de stratégies pour la transmission des savoirs tacites :

- maintien du cédant en tant que conseiller ;
- coaching, parrainage, mentorat, impartition en consortium, techniques de transfert d'expertise.

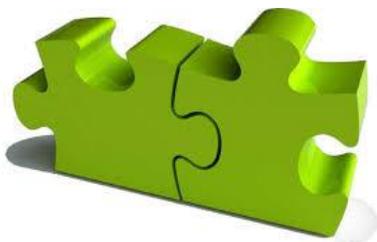
Alain Bridault, ORION, Coopérative de recherche et de conseil

Avant de prendre une décision finale, posez-vous les questions suivantes :

L'option choisie me permettra-t-elle :

- de respecter le style de vie que j'ai choisi pour ma retraite ?
- de conserver un rôle au sein de l'entreprise (si c'est ce que vous souhaitez) ?
- de disposer de revenus suffisants à la retraite ?
- d'assurer la continuité de l'entreprise ?

Notes



Quelle est la valeur de votre entreprise ?

Il est important de fixer le prix de vente et effectuer la planification fiscale du transfert tout en établissant de façon objective la valeur de votre entreprise. Déterminer la valeur de votre entreprise constitue un aspect crucial du processus de transmission. Selon l'Institut canadien des experts en évaluation d'entreprise, l'évaluation de votre entreprise pourrait reposer sur l'une des approches suivantes ou sur une combinaison de celles-ci :

Évaluation basée sur la valeur de l'actif

L'approche fondée sur la valeur des actifs d'une entreprise - deux méthodes sont utilisées dans cette approche :

- Valeur de l'actif net redressé : obtenue en réévaluant le passif et les actifs à leur juste valeur marchande, pour ensuite soustraire le passif redressé des actifs redressés.
- Valeur de liquidation : suppose que l'entreprise procède à la vente de tous ses actifs et qu'elle rembourse toutes ses dettes et les impôts afférents. L'excédent représente la valeur de l'entreprise.

Évaluation basée sur les flux de trésorerie

L'approche reposant sur les perspectives de rendement pour l'investisseur. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées dont :

- Actualisation des flux de trésorerie futurs.
- Capitalisation des bénéfices ou des flux de trésorerie.

Évaluation basée sur le prix de vente d'entreprises comparables

L'approche fondée sur le marché : Cette méthode permet de déterminer la valeur d'une entreprise en se référant à des transactions similaires qui sont réellement survenues dans le marché et en les utilisant comme base de comparaison.

Toutes ces façons de faire offrent des avantages précis. Un.e évaluateur.trice d'entreprise et un.e comptable seraient un atout pour vous conseiller.

Un.e expert.e en évaluation d'entreprise pourrait vous donner un coup de pouce car ces approches comportent des notions techniques parfois difficiles à comprendre.

Vous voulez sans doute obtenir le meilleur prix pour votre entreprise ?

Si oui, cet.te expert.e peut vous aider à :

- maximiser la valeur de votre entreprise
- aider à accroître les ventes
- aider à réduire les dépenses
- aider à maintenir un ratio d'endettement raisonnable
- faciliter l'acquisition et la rétention de la clientèle et la mobilisation de votre équipe

Liste de facteurs qui contribuent à la valeur de votre entreprise :	
Facteurs positifs	Facteurs négatifs
<ul style="list-style-type: none">- Antécédents et prévisions de croissance- Relations contractuelles / informelles- Valeur plus élevée des actifs- Technologie et équipements / actifs intangibles- Créneaux- Barrières à l'entrée- Direction solide et expérimentée	<ul style="list-style-type: none">- Dépendance envers un petit nombre de clients- Questions syndicales- Litiges en cours- Risques corporatifs- Risques économiques sectoriels

Un transfert de propriété se fait rarement sans le moindre effet ou la moindre conséquence. Certains clients ou employés estimeront que les liens de confiance qui ont été établis par l'entrepreneur sortant ont été rompus. Il arrive parfois que le repreneur découvre des situations problématiques qui n'avaient pas été identifiées. Rebâtir ces liens de confiance et résoudre les difficultés requièrent beaucoup de temps et de multiples efforts. Il est possible que les acquéreurs commettent des erreurs malgré eux à travers tout ce processus. Si la transaction est trop serrée financièrement, le repreneur ne pourra pas supporter la difficulté.

Fiche – Information additionnelle

Actualisation des flux de trésorerie

Aux yeux de l'investisseur, il s'agit généralement de la méthode la plus exacte et la plus efficace pour estimer la valeur d'une entreprise, car elle se fonde sur les flux de trésorerie escomptés. Ces flux de trésorerie estiment les rentrées de fonds de l'entreprise et permettront de déterminer en dernier ressort le taux de rendement sur le capital investi par l'investisseur. La méthode de l'actualisation des flux de trésorerie sert à répondre à trois questions cruciales :

- **Valeur** : combien vaut votre entreprise aujourd'hui, compte tenu des revenus qu'elle gagnera à l'avenir ?
- **Taux de rendement** : à quel taux de rendement l'acheteur ou l'investisseur peut-il s'attendre, étant donné le montant qu'il a investi et les projections financières de votre entreprise ?
- **Taux de participation** : quelle part des actions devra-t-on céder à l'acheteur ou à l'investisseur en contrepartie de son investissement ?

La méthode de l'actualisation des flux de trésorerie est souvent la méthode préférée, car elle est plus précise que les autres. Son exactitude et sa complexité tiennent au fait :

- **qu'on utilise les flux de trésorerie** — qui reflètent la fluctuation prévue des revenus sur une certaine période ;
- **qu'on procède à l'actualisation des flux de trésorerie** — en d'autres termes, on applique aux flux de trésorerie un taux que l'investisseur juge acceptable, pour tenir compte du risque et de la période pendant laquelle l'investisseur doit attendre pour voir le fruit de son investissement.

Application de la méthode

Aux termes de cette méthode, les flux de trésorerie prévus sont actualisés — ou réduits — afin de tenir compte du risque que court l'investisseur et du fait qu'il pourrait investir son argent ailleurs. Les investisseurs veulent être dédommagés pour le risque qu'ils courent et leur taux de référence ou, si vous préférez, leur « taux d'actualisation » tient compte de la valeur temporelle de l'argent. Ils choisiront un taux d'actualisation et analyseront votre proposition par rapport à ce taux.

Avantages et inconvénients

La méthode de l'actualisation des flux de trésorerie permet d'estimer des valeurs même lorsque votre flux de trésorerie fluctue. Une entreprise naissante ou en démarrage peut s'attendre à subir des pertes les premières années, puis à réaliser des surplus ultérieurement. La méthode de l'actualisation des flux de trésorerie tient compte de cette évolution des flux de trésorerie.

Si vous utilisez cette méthode, gardez les points suivants à l'esprit :

- Son exactitude tient à la justesse des projections et des prévisions de vos flux de trésorerie. Voilà pourquoi vos données et hypothèses financières sont si importantes.
- Il s'agit d'une démarche complexe ; il vous faudra peut-être faire appel à un expert.
- Elle peut vous donner des estimations très précises, mais il importe de se rappeler que l'évaluation d'une entreprise n'est pas une science exacte. Vos chiffres seront fondés sur des hypothèses et des projections de rendement futur.

Valeur : Combien vaut votre entreprise aujourd'hui ?

La méthode utilisée pour calculer les valeurs et les taux de rendement dépend de la stratégie de retrait retenue. Parmi les méthodes utilisées couramment, mentionnons la valeur d'exploitation, la valeur comptable et la valeur de liquidation.

Valeur d'exploitation	La méthode d'évaluation fondée sur la valeur d'exploitation permet d'établir la valeur de votre entreprise à partir de sa capacité de produire des flux de trésorerie dans l'avenir. Plus les flux de trésorerie générés par votre entreprise dans l'avenir sont importants, plus la valeur de votre entreprise aujourd'hui est élevée.	Application de la méthode La méthode fondée sur la valeur d'exploitation, à l'instar de celle basée sur les flux de trésorerie, compare l'investissement actuel aux rentrées de fonds escomptées (sommes encaissées). Cette méthode utilise les revenus des années précédentes pour prévoir les revenus de demain et elle part du principe que ces revenus ne changeront pas.
Valeur comptable	La valeur comptable, c'est la valeur nette de votre entreprise ou l'avoir des actionnaires, conformément à ses états financiers. En termes simples, la valeur comptable correspond à l'actif dont on a soustrait le passif. On peut décrire la valeur comptable comme la valeur historique d'un bien qui, à un moment donné (le jour où il a été acheté), représentait la valeur économique ou marchande du bien en question, moins les amortissements cumulés.	Détermination de la valeur comptable Pour déterminer la valeur comptable, il faut soustraire votre passif de la valeur de vos éléments d'actif. La différence ainsi obtenue correspond à la valeur nette ou à l'avoir des actionnaires. En pratique, on utilise rarement la valeur comptable dans une démarche visant à obtenir du capital de risque, bien qu'elle puisse être une méthode réaliste pour calculer la valeur nette d'une petite entreprise.
Valeur de liquidation	On attribue une valeur de liquidation à une entreprise qui doit être vendue afin de satisfaire ses créanciers. La valeur de liquidation des éléments d'actif corporels, comme les terrains, correspond à peu près à leur valeur marchande. Par contre, on attribue habituellement aux stocks et aux comptes clients une valeur moindre que celle qui est inscrite dans les livres.	Détermination de la valeur de liquidation Pour établir la valeur de liquidation, on attribue des valeurs dérisoires à tous les éléments d'actif et on comptabilise toutes les dettes à leur valeur comptable. La plupart des biens, lors de ventes forcées, sont vendus à escompte par rapport à leur juste valeur marchande. La différence entre la valeur dérisoire attribuée à l'actif et la valeur réelle ou comptable du passif constitue la valeur de liquidation. La valeur de liquidation ne reflète pas la valeur réelle d'un bien ou d'une entreprise ; dans la plupart des cas, elle est dans une large mesure inférieure à la valeur marchande et à la valeur comptable. En règle générale, on utilise cette méthode uniquement lorsqu'une entreprise éprouve de graves difficultés financières.
L'évaluation d'une entreprise est une tâche complexe, et un conseiller financier qui possède de l'expérience en évaluation d'entreprises peut être un atout précieux.		

Un évaluateur professionnel peut vous apporter l'expérience requise pour établir avec exactitude la valeur de votre entreprise, fournir une opinion objective quant à la valeur de votre entreprise et rendre votre évaluation plus crédible aux yeux des investisseurs.



Le plan de relève

Comment établir votre plan de relève ?

Un plan de relève n'est d'aucune utilité s'il n'existe que dans votre esprit.

Après avoir établi vos objectifs financiers, vous avez choisi l'option d'une entreprise collective comme successeur et vous avez fixé la valeur de votre entreprise. Le temps est venu d'établir votre plan de relève aussi appelé plan de transition. La préparation de votre plan de relève est une étape-clé qui permet d'assurer le succès du transfert de *leadership*, aussi appelé transfert de gestion. Il doit être communiqué clairement à tous ceux et celles qui seront concernés dans l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci.

Devoir formaliser votre plan de relève, c'est une bonne affaire !

Cela vous permet de savoir exactement quelle ligne de conduite vous envisagez prendre, à quel moment et de quelle façon. Sur papier, vous aurez confirmé les stratégies efficaces pour réussir.

Un plan de relève peut prendre plusieurs années à mettre en œuvre.

Ce plan doit vous permettre de répondre entre autres aux questions suivantes :

- Devez-vous créer un comité de transfert et, si oui, quel sera son rôle ?
- Quelles sont vos attentes et celles de votre successeur ?
- Souhaitez-vous continuer d'œuvrer dans l'entreprise à titre de consultant.e ou de membre du conseil d'administration ?
- Prévoyez-vous souligner l'apport de vos employé.es-clés au moyen d'un régime de participation aux bénéfices ou autres ?

5 éléments clés de la réussite en planification de la relève

1. Bonne communication
2. Objectifs communs
3. **Plan de relève en place**
4. Processus de planification
5. Engagement

- Votre successeur a-t-il besoin d'une formation ou d'assistance professionnelle ?
- Quel sera l'échéancier menant à l'arrivée de votre successeur ?

Le plan de relève peut s'étaler sur plusieurs mois ou même quelques années et il doit faire l'objet d'un suivi rigoureux. Avec le temps, il doit être mis à jour lorsque des changements surviennent au sein de l'entreprise ou sur les marchés où elle évolue.

Les rachats d'entreprises par les employé.es deviennent de plus en plus populaires auprès des entreprises familiales plus jeunes.

Ce type de transfert du contrôle à des gens qui possèdent déjà la connaissance de votre entreprise offre de nombreux avantages.

Cela vous donnera également la chance de transférer la propriété à des personnes déjà engagées, qui possèdent les connaissances et l'expérience appropriées et qui ont déjà une participation dans la réussite continue de votre entreprise.

Les rachats d'entreprises par des membres d'une communauté surviennent de plus en plus, quand des leaders de la communauté veulent maintenir opérationnelle une entreprise de services de proximité qui répond toujours à un ou plusieurs besoins.

Le plan de relève implique le transfert de la propriété et du contrôle d'une entreprise à une nouvelle direction. Les trois choix principaux sont le transfert de la propriété à un membre de la famille ou à une personne qui n'est pas un membre de la famille ou la vente de l'entreprise par l'intermédiaire d'une vente :

- rachat de l'entreprise par les employé.es via une coopérative de travailleurs actionnaires,
- rachat de l'entreprise par des membres de la communauté via une entreprise collective,
- rachat par des investisseurs,
- ou la liquidation volontaire.

Avantages d'un bon plan de relève

Un plan de relève efficace doit faire partie de votre stratégie globale en matière de développement d'affaires. Le fait de savoir exactement comment, quand et à qui la propriété sera transférée est la façon la plus probable qui entraînera la maximisation de vos rendements. Choisir le successeur approprié et s'assurer que le transfert a lieu au bon moment est la meilleure façon de garantir la réussite continue de votre entreprise.

Comment choisir et préparer votre successeur ?

Pour assurer un transfert de direction et de propriété harmonieux, le processus de transmission d'entreprise doit comporter des étapes qui permettront d'accompagner le successeur afin qu'il puisse assumer pleinement son rôle futur. Le processus de sélection compte plusieurs étapes dont :

1. Déterminer les compétences nécessaires pour que le repreneur affronte les défis futurs de l'entreprise.
2. Identifier des candidats ayant le potentiel de prendre la relève.
3. Créer un plan de perfectionnement afin que les candidats potentiels soient exposés à tous les secteurs de l'entreprise.
4. Évaluer et sélectionner le successeur – le mentorat peut être un outil utile pour transmettre des connaissances, pour vérifier les compétences et la compréhension des enjeux et des opportunités.
5. Communiquer le plan de transmission : tout changement au sein de l'entreprise peut provoquer des malaises, des malentendus, de la tension et des incidents imprévus. Quand le ou les repreneurs seront prêts à assumer leur rôle, il sera important de bien leur communiquer le plan.

Préparer la vente de votre entreprise

Cela peut prendre plusieurs années pour atteindre le point où votre entreprise sera prête à être vendue. Il est important de vous assurer que votre entreprise soit dans la meilleure condition pour inspirer une offre intéressante. Mais avant d'être en position de vendre, vous devez vous assurer que votre entreprise soit aussi efficace et rentable. Une preuve claire de la croissance des ventes par le biais de rapports et de projections crédibles maximisera le pouvoir d'attraction. Un recours judiciaire ou une enquête fiscale pourrait mettre la vente en péril.

Un des défis les plus difficiles auquel les propriétaires d'entreprise font face est d'apprendre à lentement mais sûrement abandonner à l'avance le contrôle de leurs entreprises. Quelle que soit la difficulté d'agir de la sorte, il s'agit d'une partie nécessaire du processus.

Fixer un calendrier

Si vous suivez un calendrier, vous aurez une bonne idée du temps qu'il vous reste pour faire bénéficier vos successeurs de vos connaissances et de votre expérience. Allouez le temps nécessaire pour favoriser ce transfert de connaissances, ce savoir-faire essentiel pour assurer le succès du transfert et sa viabilité à long terme.

Financer le transfert

Dans le cadre de cette étape finale, vous ou le successeur choisirez la meilleure façon de financer le transfert, tout en tenant compte des incidences fiscales, financières et juridiques.

Comment faire ?

Si vous décidez de vendre votre entreprise à des membres de votre famille, à des employé.es ou à un tiers, plusieurs choix s'offrent à vous.

Rappelez-vous qu'un transfert à des membres de la famille ou à des employé.es pourrait nécessiter une planification financière et une planification successorale.

Un transfert à un tiers signifie de vendre les actions ou les actifs de votre entreprise.

L'une ou l'autre de ces options pourrait entraîner des impacts fiscaux différents.

À cette étape, la question du financement doit être réglée parce qu'il est rare que l'acquisition d'une entreprise soit effectuée sans l'apport d'un financement. Un coup de pouce de votre caisse populaire serait sans doute le bienvenue pour vous guider dans cette réflexion.

LIQUIDATION VOLONTAIRE

Vous pouvez toujours considérer la liquidation volontaire, ce qui impliquera la dissolution de tous les actifs de votre entreprise, en licenciant les employé.es conformément à la Loi sur les normes du travail et en fermant l'entreprise. Habituellement cette option est envisagée seulement quand tous les autres choix ont échoué. **IMPORTANT** : Sachez que cette option peut vous coûter très cher car il est rare qu'elle fournisse les meilleurs rendements si vous cherchez à obtenir de l'argent.

Huit éléments de planification stratégique

La mise en place d'une nouvelle génération de dirigeant.es et de propriétaires représente un moment de très grande fragilité pour une entreprise, comme tout changement important, d'ailleurs. C'est pourquoi le processus doit inscrire la relève dans la continuité de l'entreprise, c'est-à-dire en tenant compte du passé, du présent et des perspectives d'avenir de cette dernière.

Un exercice de planification stratégique rigoureux trace les grandes orientations de l'entreprise et définit, par la même occasion, ses besoins en termes de qualité de leadership et de besoins financiers. Que cet exercice soit effectué par le/la dirigeant.e, un repreneur, un conseil d'administration ou un comité de direction, il comporte au moins ces huit éléments :

1. Un rappel de la mission et des valeurs de l'entreprise.
2. Une mise au point sur la situation actuelle de l'entreprise. Au départ, il est important d'identifier et d'analyser les forces et les faiblesses actuelles de l'entreprise, d'établir un diagnostic.
3. Le potentiel de l'entreprise. Où va-t-elle ? Quelles sont les occasions d'affaires qu'elle pourrait saisir ? Sont-elles en lien avec la mission et les valeurs actuelles de l'entreprise ?
4. Les contraintes, les menaces et les limites qui s'exercent sur le développement de l'entreprise, qu'il s'agisse de menaces présentes dans son environnement d'affaires ou à l'interne.
5. Les objectifs à court, moyen ou long terme. S'agira-t-il d'assainir les finances, de trouver de nouveaux débouchés, de développer de nouveaux produits, d'exporter ?
6. Les moyens pour atteindre ces objectifs : les ressources financières, la technologie, l'équipement, les compétences, etc.
7. La gestion des ressources humaines : les compétences et les moyens de susciter et d'accroître la collaboration des employés, de susciter leur engagement vers l'atteinte de buts communs.
8. La mesure de la performance de l'entreprise : des échéances, des critères et des outils pour mesurer les performances de l'entreprise ainsi que l'identification des facteurs qui contribuent à l'atteinte de ces performances.



De quelles ressources aurez-vous besoin ?

Il est important tant pour le cédant que pour les repreneurs de consulter des personnes ressources qui ont de l'expérience d'achat d'entreprise et de développement entrepreneurial. Ces personnes peuvent détenir des informations stratégiques et pratiques importantes dans le cadre d'un processus d'achat et de transformation en entreprise collective.

Ethel Côté, entreprisesociale.ca

Des professionnels pourraient faciliter votre tâche pour tous les aspects de la cessation de la propriété de votre entreprise que cela soit en fiscalité, en finance, en comptabilité, etc.

Conseil de la coopération de l'Ontario

- Offrir de la formation et de l'information
- Négocier une entente d'accompagnement professionnel pour toutes les étapes de la transmission
- Accompagner et offrir de l'aide technique pour réaliser le plan de la relève, le plan d'affaires, etc.
- Appuyer le/la cédant.e et le/la repreneur.e dans le processus de transmission de l'entreprise
- Aider à sélectionner les professionnels tout en leur offrant de l'information et de l'appui s'ils méconnaissent les entreprises collectives

Comptable agréé

- Faire l'évaluation réaliste, le diagnostic de votre entreprise
- Évaluer le potentiel de la croissance avec des perspectives d'avenir
- Déterminer la valeur marchande de votre entreprise
- Fournir des conseils pour améliorer les performances de votre entreprise et maximiser sa valeur
- Discuter des scénarios de succession et les impacts fiscaux

Notaire ou avocat.e

- Travailler avec le comptable et le fiscaliste
- Aider à la mise en œuvre juridique de la stratégie d'acquisition
- Donner des conseils pour surmonter les imprévus
- Rédiger de nombreux documents tout au long du processus (engagement de confidentialité, convention de souscription, convention des actionnaires, etc.)
- Protéger les droits du/ de la cédant.e et des repreneurs
- Aider si nécessaire à mettre de l'ordre dans les dossiers de votre entreprise

Institutions financières

- Aider à concevoir le montage financier
- Offrir des produits financiers
- Informer sur des produits financiers sur le marché
- Proposer une structure financière
- Mettre en contact avec des sociétés de capital de risque

Investisseur en capital de risque

- Aider au montage financier
- Offrir des produits financiers différents que les institutions financières
- Prendre une position d'actionnaire minoritaire
- Offrir des conseils en investissement

Mentor

Être en affaires c'est devenir le chef, la personne qui prend les décisions et qui assume pleinement la destinée de son entreprise. La participation d'une tierce partie neutre peut devenir un support inestimable pour faciliter la croissance de l'entreprise et l'accomplissement des entrepreneur.es. Le mentorat est reconnu actuellement comme l'une des mesures les plus efficaces pour assurer le suivi et l'encadrement des entrepreneur.es et des dirigeant.es dans toutes les sphères de l'économie. Par le biais du mentorat d'affaires, les entrepreneur.es seront assurés.es de se doter plus rapidement de compétences de bons gestionnaires et du même coup d'assurer la survie, voire la croissance de leur entreprise. Le mentor est différent des autres personnes ressources en appui aux entrepreneurs. Le mentorat est une action bénévole qui agit de façon globale sur le savoir-être des personnes accompagnées. En aucun temps le mentorat ne doit être une obligation, une relation de pouvoir, un cours privé, un processus rigide.

Profil du mentoré

- une personne qui désire cheminer, apprendre et développer son potentiel
- un individu qui accepte de faire un bilan personnel et professionnel, de se fixer des objectifs précis de développement
- quelqu'un qui est prêt à modifier ses attitudes, à essayer de nouveaux comportements
- un entrepreneur qui cherche des avenues, des pistes pour faire mieux ou autrement
- une personne qui veut valider ses choix et ses décisions
- un leader qui veut explorer des manières différentes de penser et d'entreprendre

Les mentors d'affaires sont des hommes et des femmes d'affaires à la retraite ou en fin de carrière, cadres de grandes entreprises, gestionnaires de coopératives, les mentors sont actifs et disponibles.

Le mentor est reconnu pour

- sa disponibilité et son accessibilité
- son expertise, son expérience et ses acquis
- sa capacité à transférer ses connaissances
- ses valeurs personnelles
- ses réussites passées
- son désir et son ouverture à s'exposer au vécu des entrepreneurs

Le rôle du mentor

- écoute, questionne
- aide à recadrer les problèmes vécus
- encourage et motive
- collabore à identifier les solutions possibles
- partage son sens critique
- donne une rétroaction sur la performance et les attitudes
- respecte la confidentialité des échanges

La relation avec les acquéreurs, le mentor contribue à

- développer une plus grande confiance en soi
- préciser les buts et les objectifs
- améliorer la recherche de solutions
- développer les aptitudes à saisir les occasions
- faciliter la communication de la vision et des valeurs
- accroître le leadership

Fondation de l'entrepreneurship

Des rôles complémentaires

Le Conseil de la coopération de l'Ontario peut accompagner dans l'identification des ressources professionnelles et dans l'encadrement de celles-ci.

Conseiller.ère, consultant.e

Orienté, donne un avis
et conseille

Appuie et
recommande

Détient des
connaissances et des
expériences
particulières pour
atteindre un objectif
spécifique ou
résoudre un problème

Connaissances,
expériences et
compétences à mettre
à contribution

Coach

Aide à développer une
compétence
spécifique

Vise l'accroissement
de la performance

Aide à définir et
réaliser des objectifs

Peut contribuer :
réseautage, appui à
réaliser des objectifs,
appui à l'entreprise,
références, aiguillage,
etc.

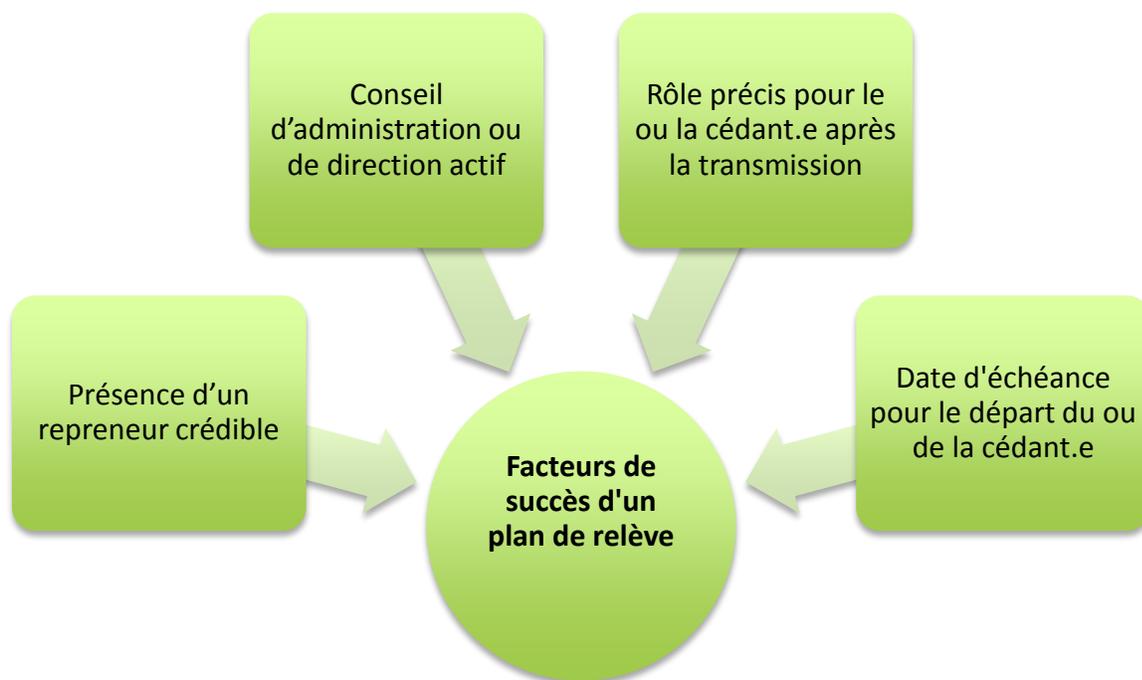
Mentor

Suscite la réflexion,
accompagne, motive

Vise l'autonomie des
mentoré.es

Approche holistique,
globale, relation de
qualité personnelle

Offre de l'appui varié,
des conseils, une
perspective à long
terme, de l'expérience
pertinente, des
conseils judicieux, des
compétences en lien
avec votre projet
d'affaires



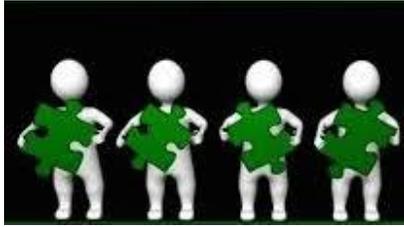
Notes

6 documents d'une vente à un tiers

L'ordre et la prudence sont de rigueur lorsqu'il s'agit de transmettre à un tiers. Des questions de droit et de confidentialité se posent.

1. Le vendeur prépare un mémorandum qui présente son entreprise. Il l'achemine à un spécialiste qui le diffusera à l'intérieur d'un cercle restreint de personnes intéressées. Ce mémorandum présente l'entreprise en la mettant en valeur et fait état des conditions du vendeur.
2. Le ou les acheteurs potentiels qui souhaitent analyser plus à fond l'entreprise dans le but de faire une offre demanderont d'avoir accès à certains renseignements non disponibles dans le mémorandum afin de procéder, entre autres, à l'évaluation de l'entreprise. Il est de mise de leur faire signer un engagement de confidentialité avant de leur donner accès à l'information.
3. S'il semble y avoir un intérêt mutuel de part et d'autre, une première négociation s'ensuit. Ce sont souvent les conseillers juridiques qui négocient au nom du vendeur et de l'acheteur. Ils conseillent leur client respectif sur les éléments de la négociation à maintenir ou à sacrifier. Cette période peut être longue et délicate, car elle est au coeur de la démarche. Le résultat de ces négociations sera consigné dans une lettre d'offre. Il s'agit d'un engagement à transiger plus tard, et ce, à certaines conditions.
4. Une des conditions classiques de cette lettre est la vérification des éléments de la liste de vérification diligente. Durant cet exercice, l'acheteur procédera à un examen plus en profondeur de la situation financière de l'entreprise, de ses actifs et passifs, de sa situation sur le plan juridique, environnemental, etc. L'information recueillie validera ou modifiera les conditions préalablement établies dans la lettre d'offre. L'acheteur est lié par les règles de la confidentialité.
5. Le contrat de vente est l'aboutissement des négociations finales entre l'acheteur et le vendeur ; il précise leurs droits et engagements respectifs, dont les clauses de représentations et garanties du vendeur envers l'acheteur. Il peut prévoir des clauses d'ajustement possible sur le prix de vente. Les signatures sont apposées à la suite d'une dernière lecture en présence des parties. L'entente est scellée.
6. À la suite de la vente, s'il y a plusieurs actionnaires, si le vendeur a accepté un crédit vendeur ou s'il détient encore des actions, c'est le rôle du conseiller juridique de rédiger la convention d'actionnaires, un document essentiel, même quand les nouveaux propriétaires sont membres d'une même famille. Ce document prévoit la façon de régler tous les litiges possibles entre les partenaires, y compris les situations qui pourraient mener à la dissolution de l'entreprise.

Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2007



4 règles d'or de la communication

La qualité de la communication entre les différents acteurs qui agissent et interagissent lors de la transmission d'une entreprise est primordiale.

Appliquez ces quatre règles d'or, que vous soyez cédant ou repreneur :

1. Mûrissez bien votre projet et commencez à en parler, d'abord à vos proches, qu'ils soient de la famille, du monde professionnel ou de l'entreprise.
2. Écoutez attentivement ce que vos proches ont à vous dire, et enrichissez votre projet initial. Modifiez-le s'il le faut.
3. Regroupez toutes les personnes concernées et intégrez-les dans une structure de décision (conseil de famille, conseil d'administration, comité de direction, comité spécial de relève). Faites-les partager vos démarches de recherche d'information, de financement, d'expertise, ainsi que vos préoccupations.
4. Agissez avec transparence, rigueur et efficacité. Informez les personnes concernées au fur et à mesure que vous avancez dans le processus. Donnez-vous un échéancier, faites-le connaître et respectez-le.

Notes

Vous devriez retrouver dans votre plan de transmission des éléments spécifiques aux deux principaux aspects suivants :

Transfert de direction : qui reprendra le contrôle des activités quotidiennes de l'entreprise ?	Transfert de propriété : de quelle façon la vente des parts sera-t-elle faite ?
<ul style="list-style-type: none">- évaluation des options de sortie ;- plan d'action pour savoir comment, quand et à qui l'entreprise sera transférée ;- renouvellement de l'engagement de votre équipe de direction et des autres parties intéressées ;- transfert des connaissances de l'entrepreneur à son successeur ;- accompagnement ou mentorat à l'intention des membres de la haute direction.	<ul style="list-style-type: none">- évaluation de la juste valeur marchande de l'entreprise ;- identification des différentes options fiscales ;- validation des incidences juridiques et financières ;- établissement d'une structure financière précise ;- identification des sources de financement disponibles, particulièrement la mise de fonds de l'acheteur, le crédit vendeur ou financement par le vendeur ainsi que le financement externe.

Important – Ne vous concentrez pas seulement sur le tangible, car l’intangible, l’humain dans ce processus, est très important !

Dans la mise en œuvre du plan de transmission d’entreprise, bien des intervenant.es privilégient les considérations techniques comme fiscales et juridiques, au détriment des **facteurs intangibles ou moins techniques, comme la gestion saine des émotions dans un contexte d’affaires, le processus de résolution de conflits, les valeurs et la culture de l’entreprise ou le choix du successeur.**

Rappelez-vous qu’un bon plan de transmission prendra en considération ces 2 aspects, tangibles et intangibles, conciliant les intérêts du/de la cédant.e et du repreneur.



Les options d'affaires qui se présentent à vous

Il y a plusieurs options d'affaires, il est bon de se familiariser et d'en connaître les avantages !

En tant que propriétaire actuel, vous vous poserez bien des questions afin de déterminer le meilleur modèle de transmission de votre propriété.

Vous avez sans doute discuté de la question avec vos enfants ou d'autres membres de votre famille.

Vous avez peut-être créé un conseil de famille ou un comité de direction, voir même un conseil d'administration pour vous aider à vous informer et à informer toutes les personnes pouvant être intéressées.

Preneur collectif : Le preneur collectif est composé de gens, d'employé.es, de membres de la communauté qui s'associent en affaires, sous forme coopérative ou associative, pour proposer une reprise d'entreprise.

Si vos enfants ne travaillent pas dans l'entreprise, pensiez-vous leur remettre des parts, leur céder tranquillement le tout ?

Vous vous êtes aussi posé des questions sur les enjeux financiers et fiscaux de la transmission de votre propriété pour ne pas vous pénaliser.

Vous avez consulté ou vous attendez de trouver la meilleure personne qui répondra à toutes vos questions avant de prendre une décision éclairée. Vous regardez les divers scénarios qui se présentent, mais vous avez besoin d'un coup de pouce pour les comprendre à fond tant les avantages que les inconvénients de chacun.

Quand vous rencontrez des successeurs potentiels, vous aimeriez saisir davantage leurs motivations et leur sérieux. Vous souhaitez établir un échéancier pour ne pas sauter des étapes, mais encore là, quoi faire et quand le faire si l'option de travailler avec des repreneurs collectifs semble la plus intéressante.

Dans ce guide, vous avez découvert déjà qu'il faut que vous planifiez tôt l'avenir de votre entreprise et qu'il faut aussi établir vos objectifs personnels si vous souhaitez réussir une succession bénéfique pour vous et pour les repreneurs.

Fiche

Types de transmission d'entreprise (PME)

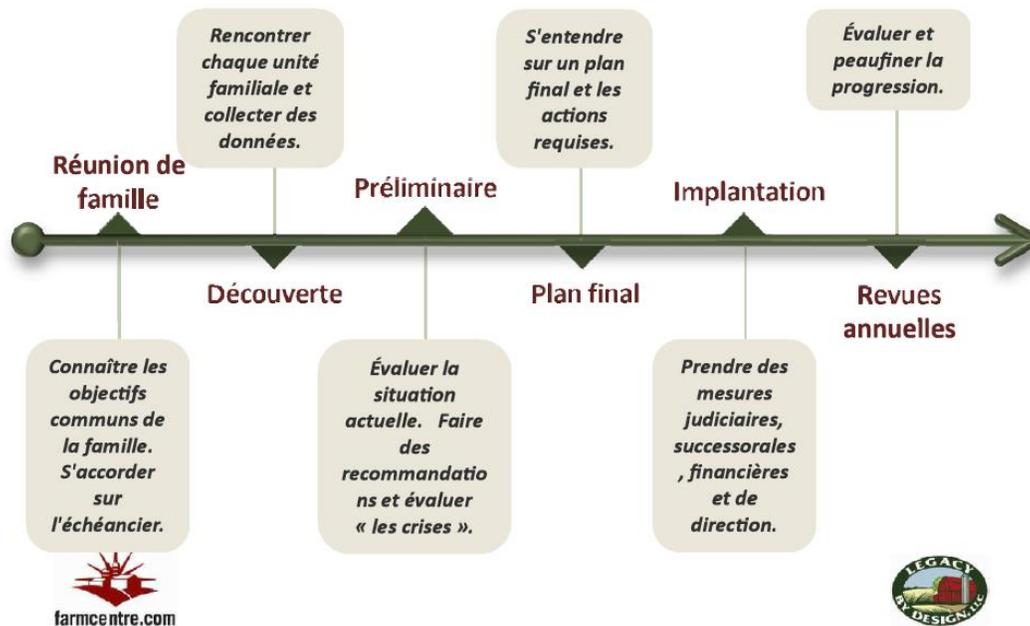
- Vente à des tiers (très régulièrement à des sociétés américaines, européennes ou asiatiques) ;
- Rachat par un fonds spécialisé en achat d'entreprises (« buy-out ») ;
- Fermeture (dissolution) ;
- Transfert familial ;
- Transfert à des employés clés (« Management Buy-Out », MBO) ;
- Transfert à des employés avec l'aide d'une coopérative de travailleurs ;
- Transfert à la famille et à des employés clés ;
- Transfert à des membres de votre communauté qui ont créé une entreprise collective.

Processus de transfert d'entreprise

- 70 % des entreprises qui auront à vivre un transfert n'ont pas de succession ;
- Moins d'une entreprise sur 20, ont un plan de relève ;
- 13 % ont amorcé un processus de réflexion ;
- Le processus de transfert d'entreprise à la relève peut durer entre 2 et 5 ans ;
- Le meilleur conseil est de planifier le transfert d'entreprise (plusieurs spécialistes peuvent vous supporter).

Autres options :

PLANIFIER UN ÉCHÉANCIER :



Un tel échancier a été élaboré par farmcentre.com et est destiné à la transmission de l'entreprise aux membres de la famille. Toutefois, ces étapes sont simples et demeurent les mêmes que vous choisissiez de céder votre entreprise à votre famille ou à un repreneur privé ou un repreneur collectif.

Les étapes importantes

- Élément déclencheur ;
- Positionnement des acquéreur.es ;
- Évaluation du montage financier ;
- Présentation d'un projet aux vendeurs ;
- Planification de la structure financière, fiscale et vérification diligente ;
 - Implique habituellement une lettre d'intention de financement
- Négociation de la transaction avec l'ensemble des intervenant.es (investisseurs, créanciers, vendeurs, employés) ;
- Clôture.

ORION, coopérative de recherche et de conseil



5 modèles d'affaires

Plusieurs repreneur.es vous approcheront sans doute pour acheter votre entreprise. Il serait bien que vous soyez familier avec les diverses formes d'entreprises de ces entrepreneur.es, afin d'être ouvert.e et réceptive à toutes les options qui pourraient se présenter.

Il y a cinq formes d'entreprises :

- l'entrepreneuriat privé¹
 1. l'entreprise individuelle
 2. la société par actions
 3. la société de personnes
- l'entrepreneuriat collectif
 4. l'organisme à but non lucratif en affaires (entreprise sociale ou d'économie sociale)
 5. la coopérative
 - avec capital social (à but lucratif)
 - sans capital social (à but non lucratif)

Même si l'entrepreneuriat coopératif existe en Ontario depuis plus de 150 ans, il demeure que l'entrepreneuriat collectif, au sens des affaires, est souvent méconnu.

La formule coopérative, au sens des affaires, est une formule qui, même si elle se constitue à la base pour offrir des biens et services à leurs membres, cherche, elle aussi la profitabilité pour assurer son développement. La rentabilité, sans être une fin en soi, demeure importante et vitale pour assurer le bien-être des membres de la coop.

Groupe COOP relève

Quelle que soit la formule d'affaires, cela doit représenter des avantages pour le repreneur et le/la cédant.e.

Toute forme d'entreprise doit :

- **assurer la pérennité de votre entreprise ;**
- **sauver des emplois que vous avez créés dans votre communauté ;**
- **assurer une transition efficiente et réussie.**

¹ Le gouvernement de l'Ontario envisage de créer une autre forme d'entreprise, soit les entreprises privées à vocation sociale.

**Imaginez si vous cédez votre entreprise à des gens qui la tiennent réellement à cœur !
Le repreneur collectif peut-être l'option désirée pour vous.**

Et oui, l'entreprise collective, qu'elle soit coopérative ou associative, vous offre une option des plus intéressantes, car ce sont vos employé.es, des membres de la communauté, un groupe de jeunes, une association d'immigrant.es qui se prennent en main, se forment, consultent, réalisent un plan d'affaires, mobilisent les fonds pour entreprendre ensemble et autrement afin de créer ou maintenir leur emploi, préserver vos services ou la vente de vos produits de proximité, favoriser leur intégration dans la société ontarienne, etc.

Ces gens se regrouperont pour devenir le repreneur collectif. Ces gens d'affaires qui unissent leurs forces, leurs compétences feront tout pour poursuivre les activités de votre entreprise. Ils tiennent à cœur la transmission de votre patrimoine d'affaires.

Le Conseil de la coopération de l'Ontario peut vous offrir un atelier d'information pour vous expliquer tous les avantages de la formule d'affaires collective.

Avantages pour vos employé.es s'ils créent une entreprise collective :

- degré accru d'implication dans l'entreprise
- sentiment d'appartenance plus élevé
- changement de statut passant d'employé.es à co-proprétaires
- maintien de leur emploi
- préservation de la stabilité de l'entreprise auprès de sa clientèle et de la communauté
- participation aux grandes décisions
- capacité accrue pour trouver des solutions et surmonter des défis à plusieurs
(Il pourrait y avoir des avantages fiscaux ou autres en plus, consultez des à cet effet.)

De privilégier un repreneur tout en choisissant la proposition d'affaires d'un repreneur collectif, peut-être garant de la continuité de votre entreprise pour les années à venir.

Fiche

Coopérative de travailleurs actionnaires - Avantages de la formule CTA

Pour les propriétaires et l'entreprise

Une compagnie qui mise sur un partenariat avec une CTA est une entreprise qui utilise l'effet de levier par l'apport de nouveaux capitaux dans l'entreprise engendrés par la vente d'un pourcentage de son capital-actions à la coopérative. Cet apport de liquidité pourra servir aux besoins identifiés par l'entreprise, tels :

- Projets de développement : modernisation, nouveaux produits, nouveaux marchés.
- Obtention d'un financement traditionnel grâce à ces nouveaux fonds.
- Concrétisation d'un plan de consolidation de la société.
- Élaboration d'une stratégie fiscale favorisant les actionnaires.
- Crée et développe une culture de la performance au sein de ses ressources humaines.
- Augmentation de la fierté, du sentiment d'appartenance, de la mobilisation et de la rétention de la main d'œuvre.
- Diminution des conflits et de l'absentéisme.
- Conscientisation des employés relativement aux conséquences monétaires du bris, du vol, des accidents de travail et de la perte de temps.

C'est une option qui favorise la relève entrepreneuriale au sein de l'entreprise.

- Permet le rachat d'un actionnaire à court terme.
- Permet aux actionnaires de se doter d'un plan de relève qui peut permettre à un actionnaire de vendre sa participation au moment de sa retraite.
- Transfère graduellement l'entreprise aux travailleurs tout en supervisant les opérations et en participant au transfert d'expertise acquise.
- Assure la pérennité de l'entreprise ainsi que les emplois qui s'y rattachent.

Au final, c'est une entreprise qui demeure, appartient et prospère dans son milieu, tout en perpétuant la vision des actionnaires de l'entreprise.

Au 31 décembre 2010, on dénombrait 75 CTA réparties partout au Québec dans des secteurs diversifiés tels : industriel, manufacturier, services professionnels et techniques, hautes technologies et T.I., agroalimentaire, forestier, etc.

J'ai le privilège d'être témoin, chaque jour, d'une mobilisation hors du commun, où toutes les parties visent un objectif commun. Nous partageons l'actionnariat avec les travailleurs qui ont à cœur l'avenir de leur entreprise et la région dans laquelle cette organisation évolue depuis sa création il y a plus de 20 ans.

Jean Fleury, président-directeur général de la compagnie Fempro I inc

Fiche

Coopérative de travail

Une coopérative est une entreprise qui appartient à ses membres, soit les travailleurs, y compris les gestionnaires, et qui est dirigée démocratiquement par ceux-ci. Le principal objectif d'une coopérative de travail est de fournir de l'emploi à ses membres par la création d'une entreprise rentable.

Les membres regroupent leurs compétences, leurs expériences et leurs ressources financières pour réaliser des objectifs communs.

Chaque membre paie une cotisation ou achète des actions de membres et a un vote, peu importe le montant qu'il ou elle investit dans la coopérative. L'actif de la coopérative est propriété collective, et l'excédent (les bénéfices) est versé aux travailleurs et travailleuses selon les politiques établies par la coopérative ainsi qu'aux réserves collectives de la coopérative (bénéfices non répartis) pour le développement futur de la coopérative.

En tant que propriétaire, vous avez sans doute des questions sur comment une coopérative de travail pourrait être la meilleure option pour l'avenir de votre entreprise.

Vous avez sans doute investi beaucoup de temps auprès de vos gestionnaires et de vos employé.es et ceux-ci connaissent bien tous les rouages de votre entreprise. Vous devriez vous informer sur les coopératives de travail et découvrir que c'est une option valable pour la transition vers une relève responsable. Si vous avez des relations ouvertes et de confiance avec vos salarié.es et gestionnaires, vous aurez plus de facilité à explorer cet avenir.

Plusieurs exemples de transfert de l'entreprise privée à la coopérative pourront vous inspirer, mais sachez que les histoires réussies ont souvent nécessité la mise à contribution de votre sagesse, de votre expérience en tant que mentor auprès des repreneurs collectifs.

Extrait et adaptation de : *Planification de la relève au moyen de l'option de la coopérative de travail*. Peter Hough, Fédération canadienne des coopératives de travail

Tableau illustrant les 3 aspects à l'égard des membres, du conseil d'administration et du chef de la direction et gestionnaire : DU SÉRIEUX ET DE LA RIGUEUR À DÉCOUVRIR !

Groupe ou personne	Responsabilités	Obligation à rendre des comptes	Reçoit les pouvoirs de
Membres	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution financière - Soutien aux activités de la coopérative - Participation aux réunions des membres - Élection du conseil d'administration - Participation à l'établissement des grands buts et objectifs de la coopérative - Surveillance du rendement du conseil d'administration et des processus de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> - Autres membres - Communauté dans son ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> - Lois canadienne ou ontarienne sur les coopératives – 1 membre – 1 vote - Statuts et règlements de la coopérative - Conseil d'administration (approuve chaque adhésion)
Conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> - Participation à l'élaboration du plan stratégique - Approbation du budget annuel - Embauche et surveillance de la direction générale - Rentabilité financière de la coopérative par surveillance des finances de celle-ci - Approbation des principales politiques pour orienter les affaires de la coopérative - Respect des obligations de la coopérative envers ses membres 	<ul style="list-style-type: none"> - Membres - Autres administrateurs et administratrices - Responsable en vertu de la loi de certaines obligations financières de la coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> - membres au moyen de l'élection - Loi sur les coopératives - Règlements de la coopérative
Chef de la direction et direction générale	<ul style="list-style-type: none"> - Orientation des affaires générales de la coopérative pour faire en sorte qu'elle atteigne ses buts et obligations - Aide aux administrateurs et administratrices dans l'exercice de leurs fonctions - Organisation, direction, orientation et supervision de l'équipe de gestion - Contrôle des finances de la coopérative par l'établissement du budget, la surveillance et les contrôles des dépenses - Encadrement de l'équipe de gestion et des autres salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration (à titre collectif) 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseil d'administration - Politiques de la coopérative - Équipe de gestion et personnel

Source : *Planification de la relève au moyen de l'option de la coopérative de travail*. Peter Hough, Fédération canadienne des coopératives de travail.



La distinction de la coopération et des coopératives

Depuis plus de 150 ans, l'entrepreneuriat collectif est une solution économique qui favorise l'autonomisation des francophones en Ontario. Que cela soit par l'épargne, l'approvisionnement, la commercialisation, l'hébergement, le travail, les entreprises collectives, particulièrement les coopératives, créent de la richesse collective et améliorent la qualité de vie des communautés. Depuis quelques années, d'autres formes d'entreprises collectives, dont les entreprises sociales, s'inscrivent dans la même logique de développement par et pour les communautés. Notons qu'il existe plus de 10 000 entreprises sociales en Ontario.

Ethel Côté, entreprisesociale.ca

Le potentiel des solutions collectives est une réponse aux enjeux socioéconomiques depuis très longtemps en Ontario que cela soit pour :

- Préserver des emplois
- Préserver le tissu entrepreneurial
- Préserver de la richesse
- Préserver le contrôle local et régional des entreprises

En France, 10 000 entreprises (15 % du total des entreprises transférables) pourraient aisément être transformées en SCOP (coopératives de travail). Avec les autres formules coopératives pertinentes (CTA, coop de consommateurs, coop de producteurs, coop de solidarité), le potentiel est exceptionnel en Ontario et partout au Canada.

Même si l'alternative collective est réellement une piste porteuse de transmission d'entreprise, elle demeure inconnue par les cédant.es.

Adaptation du contenu développé par Alain Brideau, ORION, coopérative de recherche et de conseil.

La formule d'affaires collective, particulièrement coopérative, a fait ses preuves à plusieurs niveaux. Par exemple, le **taux de survie de la formule coopérative est du double supérieur aux autres formes d'entreprises :**

- **4** entreprises en formule coopérative **sur 10** franchissent le cap des 10 ans d'existence
- tandis que **2** entreprises **sur 10** franchissent ce cap pour l'ensemble des autres types d'entreprises.

La formule coopérative est reconnue pour sa stabilité dans les marchés volatils, entre autres, à cause de sa structure (démocratique, bien ancrée dans son milieu, etc.), comme nous avons pu le constater lors de la crise de 2008.



Pertinence et faisabilité du repreneur collectif

Les morceaux manquants dans l'équation de la succession d'entreprise

1. **Convaincre les prescripteurs, les cédants potentiels, les travailleurs ou les repreneurs collectifs potentiels, coopératifs ou sociaux, de la pertinence et de la faisabilité du repreneur collectif.**
2. **Mettre sur pied un encadrement efficace des processus de transmission d'entreprises à des coopératives.**

Le **Conseil de la coopération de l'Ontario**, comme plusieurs autres intervenant.es ou intermédiaires en développement d'entreprises collectives, a adopté une approche d'intervention pour la transformation d'entreprise en entreprise collective. Ce guide du / de la cédant.e vous aidera dans la transmission de votre entreprise à des repreneurs collectifs.

Déjà le CCO a appuyé des entrepreneurs dans leur démarche qui fut couronnée de succès. Inspiré par cette expérience, plusieurs leaders de la communauté essaient de repérer les entreprises potentiellement transmissibles afin de revitaliser les villages et les villes d'abord du Nord de l'Ontario et par la suite sur l'ensemble du territoire.

Le CCO a formé les membres de son équipe et s'est associé à une variété de partenaires pour assurer le succès de ce développement. En adaptant l'alternative Relais COOP à toutes les formes d'entrepreneuriat collectif, le CCO innove et offre plus d'une option économique viable.

Au besoin, le CCO fait appel à des collaborateurs pour mieux soutenir les projets d'entreprises collectives en démarrage et développement.

Fiche

Le CCO et ses partenaires sont conscients de vos défis et de vos préoccupations. Inspiré de Relais COOP, voici le plan d'accompagnement proposé pour la transmission de votre entreprise à une entreprise collective :

Un défi avant tout humain

- Comprendre les enjeux et défis de l'accompagnement professionnel d'une reprise d'entreprise par une coopérative.
- Analyser les besoins et attentes du cédant potentiel et le conseiller dans l'élaboration de son *Plan de transmission*.
- Analyser les besoins et attentes des membres de la future coopérative et les conseiller dans l'élaboration de leur *Plan de reprise*.

Réussir la transformation d'une entreprise en une entreprise collective

Avant la transmission de l'entreprise à l'entreprise collective

- Aider le comité provisoire de l'entreprise collective à élaborer son *Plan de financement* du rachat de l'entreprise, le *Plan d'affaires* de l'entreprise collective et à préparer la création de la nouvelle entreprise
- Agir comme négociateur/ conciliateur entre les deux parties pour déterminer la valeur de l'entreprise et faciliter la négociation d'une entente gagnante/gagnante pour le rachat de l'entreprise
- Conseiller le/la cédant.e et mobiliser les expertises nécessaires pour élaborer le *Plan de gestion de vos avoirs* après la vente de votre entreprise
- Organiser un programme d'acquisition des connaissances et expertises en gestion et gouvernance d'une entreprise collective
- Conseiller les deux parties pour établir un programme de transfert des savoirs de l'ancien.ne propriétaire à la future équipe dirigeante de l'entreprise collective

Notes

Le processus simple et intégré de transmission de votre entreprise en 3 grandes étapes

(Implication d'un intermédiaire pour faciliter le processus : Conseil de la coopération de l'Ontario, et identification des moments charnières pour confirmer la poursuite ou l'arrêt du processus : vert.)

ÉTAPES	Activités	Cédant.es	Conseil de la coopération de l'Ontario	Avec le Repreneur collectif	Poursuite ou arrêt du processus	
I : Avant l'enclenchement du processus de transmission	Comprendre les enjeux et les défis de la transmission de l'entreprise et se sensibiliser au potentiel des différentes alternatives pour la transmission de son entreprise	X				
	Se fixer des objectifs personnels et préparer toutes les informations nécessaires	X				
	Évaluer le risque de transmission de l'entreprise	X	X			
	Établir un Plan de transmission	X	X			
	Faire signer une lettre d'intention entre le cédant et le comité provisoire de l'entreprise repreneuse	X	X	X		
	Aider le comité provisoire à établir le Plan de reprise de l'entreprise			X	X	
II : Pendant le processus de transmission	Préparer l'entreprise au changement de patron	X				
	Évaluer la valeur de l'entreprise et obtenir consensus entre les parties	X	X	X		
	Aider le comité provisoire à établir le Plan de financement du rachat de l'entreprise et à organiser le maillage de ce financement			X	X	
	Négocier une entente gagnante/gagnante entre les parties les modalités de rachat de la propriété de l'entreprise	X	X	X		
	Établir un Plan de gestion des avoirs (fiscal, financier, successoral) et de transfert des savoirs	X	X			
	Partager le Plan d'affaires de la future entreprise collective	X	X	X		
	Établir le mode de transfert des pouvoirs de gestion du cédant.e au repreneur collectif	X	X			
III : Après la transmission de l'entreprise	Accompagner le transfert des savoirs du cédant.e à l'entreprise collective et, le cas échéant, participer à la gestion de l'entreprise collective jusqu'au retrait définitif	X	X	X		
	Conseiller au besoin	X	X	X		
	Participer à la gestion de l'entreprise collective jusqu'au retrait définitif	X		X		



Financement

De l'avis de plusieurs propriétaires comme des repreneurs privés ou collectifs, le financement du transfert de propriété constitue bien souvent le principal obstacle à surmonter. Le repreneur collectif doit trouver un partenaire financier au tout début de sa démarche, avant même d'enclencher un processus de négociation. Un tel partenariat doit être clair et sans équivoque. La vision, les objectifs et la stratégie du repreneur collectif et du partenaire financier doivent être compatibles.

Sept sources de financement

Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2007

Afin de financer la transmission de votre entreprise, le repreneur collectif et vous en tant que cédant.e pouvez vous entendre sur un montage financier qui regroupera diverses sources de financement. Un choix réfléchi, pour assurer le succès de la transmission, tiendra compte, à la fois des produits disponibles, des caractéristiques de l'entreprise et de ses projets futurs.

Explorez tous les produits disponibles. Renseignez-vous sur leurs caractéristiques.

Risques

Faites-vous-les expliquer en détail.

1. Les **fonds personnels** du repreneur collectif, c'est-à-dire, les cotisations et les épargnes de ses membres, la mobilisation de capital local : tout le capital dont il dispose. Le repreneur collectif peut aussi emprunter sur hypothèque, par exemple, pour l'achat des premières actions ou encore pourrait émettre des parts si c'est une coopérative et des obligations communautaires si c'est une entreprise sociale.
2. Les **fonds que vous, le/la vendeur.se**, êtes prêt à laisser dans l'entreprise et qui vous seront remboursés progressivement en fonction de certaines ententes comme les notes de crédit, les conventions de rachat de parts ou d'obligations sur plusieurs années, un solde de prix de vente.
3. Un **prêt garanti** par un programme gouvernemental.
4. Un **prêt sur actifs**, pour lequel les actifs de l'entreprise collective sont donnés en garantie.
5. Un **financement subordonné** à une autre dette qu'une institution financière accorde à des conditions plus souples que celles consenties pour un emprunt traditionnel.
6. Une **débeture**, soit un prêt non garanti qui comporte aussi des conditions souples, par exemple un moratoire sur le remboursement du capital pour un certain nombre d'années, une clause de conversion, etc.
7. Les **fonds d'investisseurs**, typiquement d'une société de capital de risque, qui devient actionnaire, sans prise de contrôle et dont la participation peut être rachetée après un certain nombre d'années, quand la situation financière de l'entreprise le permet.

En élaborant une structure de financement équilibrée, autant vous, que le repreneur collectif, améliorez les chances de succès de cette transmission. Une démarche rigoureuse permettra aussi d'éviter d'infliger au repreneur collectif une dette trop élevée ce qui pourrait être néfaste sur leur capacité de continuer d'investir dans la croissance de leur entreprise collective.

Modes de rachat quand le repreneur est collectif

- Complet à la transmission
 - Partiel avec « *earn-out* »
- Bonifications éventuelles en fonction des bénéfices futurs
 - Partiel avec « *crédit-vendeur* »
- Balance de vente payée ultérieurement
 - Partiel avec une coopérative de travailleurs actionnaires
- Avec plan (ou non) de rachat progressif des parts (actions) du propriétaire

Apport de fonds propres :

Parts de qualifications des membres financées par prêts aux membres et remboursées par affectation des surplus et prélèvements salariaux

Prêts bancaires à la coopérative

Crédit-vendeur ou partiel avec CTA

ORION, coopérative de recherche et de conseil

Notes

Conditions gagnantes/critères de base pour réaliser le montage financier

- Management solide (intérêt/capacité) ;
- Rentabilité de l'entreprise (historique) ;
- Continuité du cashflow après les changements ;
- Faible endettement ;
- Mise de fonds des employés (dans la majorité des cas, minimum de 5 % du prix de vente) ;
- Possibilité pour les entrepreneurs sortant de faciliter la transition sur une période de 6 à 12 mois ;
- Balance de vente.

ORION, coopérative de recherche et de conseil

Notes

Comment les caisses populaires peuvent vous aider ?

- Conscientiser l'entrepreneur.e à l'importance d'un plan de relève ;
- Identifier des acheteurs potentiels (en cas de vente de la société) ou recherche de partenaires ;
- Un.e intervenant.e neutre et impartial qui est habituellement déjà intervenu dans le cadre d'un transfert d'entreprise ;
- Choisir et s'adjoindre les bons intervenant.es experts pour vous seconder dans votre démarche :
 - Ressources humaines (encore plus important dans le transfert familial)
 - Fiscalistes
 - Coach
- Évaluation préliminaire du projet (s'assurer rapidement de la faisabilité du projet) ;
- Peut faciliter une transaction plus rapide de l'entreprise ;
- Évaluation de l'entreprise et des actifs de l'entreprise (être réaliste dans la fixation des valeurs) ;
- Établir des clauses d'ajustement du prix de vente ;
- Planification financière et successorale de l'entrepreneur ;
- Sécurité financière du vendeur et de l'acquéreur ;
- Mise en place d'une coopérative de travailleurs actionnaires ;
- Peut fournir des lieux discrets pour négociations ;
- Peut aider à fixer un échéancier réaliste ;
- Mise en place de conventions légales :
 - Lettre d'intention
 - Engagement de confidentialité
 - Contrat de vente
 - Convention d'emploi
 - Convention d'actionnaire
- Vérification diligente de l'entreprise avec les repreneurs collectifs :
 - Évaluation et rôle des nouveaux propriétaires/gestionnaires
 - S'assurer de retenir les clients à la suite du départ des fondateurs
 - Conserver l'équipe en place (options aux employés clés) et maintenir la motivation des employés
 - Structure financière lourde avec peu de marge de manœuvre en cas de difficulté pour les deux premières années suivant la transaction ainsi :
 - Maintien des marges bénéficiaires
 - Structurer l'entreprise avec un conseil d'administration
 - Marché qui peut être en consolidation dans le futur
 - Bonne vérification des contrats de l'entreprise
 - États financiers vérifiés récents avant la transaction
 - Bonne vérification de la marge brute

Comment les caisses populaires peuvent vous aider ?

- Élimine un.e intervenant.e en négociant l'ensemble du financement (conventionnel et équité) avec un représentant de caisse populaire :
 - Doit maximiser le financement conventionnel à taux moins élevé
 - Doit travailler en parallèle et en grande collaboration entre l'institution financière et le capital de risque pour présenter la meilleure offre possible
 - Proposition du financement conventionnel et équité/quasi-équité de façon à maximiser les chances de continuité du projet
- Clôture de la transaction :
 - Négociations sur la balance de vente
 - Négociations concernant la subrogation aux créanciers de premier rang
 - Structure de la transaction pour favoriser la fiscalité des vendeurs
 - Validation sur les changements de la situation financière entre la signature et la clôture
 - Garanties et représentations usuelles des vendeurs aux acquéreurs
 - Entente sur une clause de non-concurrence, non-sollicitation
 - Signature des contrats d'emploi
 - Signature des documents légaux
- Appui et encadrement de la relève (présence sur le conseil d'administration) ;
- Assurer la continuité des opérations en permettant aux nouveaux gestionnaires de réaliser une croissance (possibilité d'acquisition).

Notes

TABLEAU DE FINANCEMENT EN ONTARIO

Principaux types de financement par catégorie Adapté du document - <i>La relève entrepreneuriale – en route vers un transfert d'entreprise gagnant</i> (Gouv. du Québec)		
TYPES DE FINANCEMENT	CATÉGORIES	DESCRIPTION
Financement traditionnel	Marge de crédit	Financement flexible et à court terme. La marge de crédit est habituellement garantie par les comptes à recevoir (75% des comptes à recevoir de 30 à 60 jours) et des stocks (le pourcentage peut varier selon le domaine d'activités). Elle sert à supporter les opérations courantes lorsque l'entreprise dénote un manque de liquidités.
	Prêt à terme	Hypothèque mobilière Hypothèque immobilière Billet à terme
	Prêt garanti par le Gouvernement du Canada	Prêt effectué par une institution financière mais garanti par le gouvernement du Canada. La garantie de prêt est utilisée principalement pour l'achat de nouveaux équipements ou de bâtiments pour un montant maximum de 500 000 \$.
Financement privé	Parts de membres	Les membres peuvent investir dans leur entreprise en achetant des parts ou en émettant des prêts.
	Prêts des membres	
	Obligations communautaires	L'obligation communautaire est un prêt portant intérêt, accessible aux investisseurs non accrédités et que ne peut être émis que par un organisme à but non lucratif.
Financement spécialisé	Prêt mezzanine	Le financement mezzanine aussi appelé financement subordonné ou quasi-capital est un instrument financier qui combine les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions. Il se situe entre la créance prioritaire et l'avoir net dans la structure financière d'une entreprise.
	Quasi-équité Et équité	Le financement en quasi-équité est un type de financement hybride se situant entre le capital de risque et le financement traditionnel offert par les institutions financières. Le financement en quasi-équité prend essentiellement la forme de prêts (prêt participatif, prêt subordonné et prêt à redevance) mais comporte certaines caractéristiques se rapprochant du capital de risque, tel qu'un moratoire de remboursement de capital ou une prime de risque.
	Débenture	Titre émis pour obtenir des capitaux et garantie par la réputation de crédit de la société émettrice. Une débenture ne peut pas être garantie par des biens.
	Crédit communautaire	Le crédit communautaire consiste en l'attribution de prêts aux entrepreneurs exclus du système bancaire conventionnel.

Autoévaluation

Sur une échelle de 0 à 5, vous pouvez évaluer votre niveau de préparation pour préparer votre relève ou vendre votre entreprise.

0 Rien de commencé ou je l'ignore

1 Amorcé sur le plan de l'information

2 Amorcé sur le plan de l'action

3 Inachevé ou en panne

4 En bonne voie

5 Complété avec succès et satisfaction

Note : Dirigeant = propriétaire/cédant

Source : La version originale de la Liste d'épicerie est disponible dans « *Préparer la relève - neuf études de cas sur l'entreprise au Québec* » par Louise St-Cyr et Francine Richer, Presses de l'Université de Montréal et Presses HEC, coll. Paramètres, 2003, p. 199 à 201.

1. L'amorce du processus du côté du dirigeant	0	1	2	3	4	5	%
Le dirigeant voit la nécessité de planifier la continuité de l'entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant est informé des étapes de la transmission de la direction.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant est informé des étapes de la transmission de la propriété.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant parle de son projet avec ses proches.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant s'est informé auprès de professionnels.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a choisi les experts dont il aura besoin pour le guider dans la transmission de son entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a précisé quel type de relève il envisageait : famille, cadres, vente à un tiers.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a évalué sa situation financière à la retraite.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a fixé des critères précis pour le choix du repreneur.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a identifié un repreneur qui correspond à ces critères.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a une bonne idée de la juste valeur marchande de son entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant est informé des incidences fiscales de ses choix.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a des projets concrets pour sa retraite.	<input type="radio"/>	-					

Le dirigeant a fixé une échéance pour sa retraite et l'a fait connaître aux principaux intéressés.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a fait connaître au repreneur sa vision de l'avenir de l'entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a rédigé des documents exprimant cette vision.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a réfléchi à son rôle éventuel dans l'entreprise après sa retraite.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a considérablement ralenti son activité dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant est complètement à la retraite.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a rédigé un testament et un mandat d'incapacité.	<input type="radio"/>	-					
Score total pour le dirigeant							0%

Quelques réflexions ? Prochaines actions à entreprendre ?

2. L'amorce du processus du côté du repreneur	0	1	2	3	4	5	%
Le repreneur est identifié potentiellement, soit dans la famille, soit parmi les cadres, soit en dehors de l'entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a manifesté son intérêt.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur discute de son projet avec son entourage.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a consulté les experts dont il aura besoin pour réaliser son projet.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur connaît les critères du dirigeant actuel pour le choix du prochain dirigeant.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a acquis une formation pertinente.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur travaille dans l'entreprise ou une autre entreprise du même secteur.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur occupe un poste de décision dans l'entreprise ou en dehors de cette dernière.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a son mot à dire dans la planification stratégique de l'entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur assume des mandats spéciaux et ses performances sont évaluées.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a établi son plan de carrière dans l'entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a établi son plan de formation vers la direction.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur est formé par d'autres personnes que le dirigeant.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a choisi un mentor.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur est en contact avec les fournisseurs.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur est en contact avec les clients.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur est en contact avec le banquier.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a évalué les moyens financiers dont il pourrait disposer pour la transaction, de même que ses conditions.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur s'est entendu clairement avec le dirigeant actuel sur les prochaines étapes du transfert de direction.	<input type="radio"/>	-					
La transmission de la direction est chose faite.	<input type="radio"/>	-					
Score total pour le repreneur							0%

Quelques réflexions ? Prochaines actions à entreprendre ?

3. L'amorce du processus du côté de l'entreprise	0	1	2	3	4	5	%
L'entreprise est en bonne santé financière.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise a des perspectives d'avenir intéressantes.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise a été soumise à un exercice de planification stratégique.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise a fait appel à des experts pour cet exercice de planification stratégique.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise a identifié les compétences dont elle aura besoin pour continuer à se développer.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise a identifié les ressources financières dont elle aura besoin pour continuer à se développer.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise bénéficie de structures aidant les gestionnaires à prendre des décisions.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise s'est dotée d'un conseil d'administration.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise s'est dotée d'un conseil d'administration qui bénéficie de l'expertise de personnes-ressources venant de l'extérieur.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise bénéficie de documents écrits sur les orientations et la vision stratégique des dirigeants actuels.	<input type="radio"/>	-					
La vision stratégique est entérinée par le conseil d'administration et soutenue, si nécessaire et pertinent, par d'autres entités dont le conseil de famille.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise a clarifié ses liens et son rôle avec d'autres entités, dont le conseil de famille, par exemple.	<input type="radio"/>	-					
La juste valeur marchande de l'entreprise a été établie.	<input type="radio"/>	-					
La situation juridique de l'entreprise est claire.	<input type="radio"/>	-					
La situation fiscale de l'entreprise est claire.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise serait prête pour un exercice de vérification diligente	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise est présentée dans un mémorandum destiné aux repreneurs potentiels.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise peut faire valoir les compétences des cadres et des employés en place.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise intéresse un repreneur.	<input type="radio"/>	-					
L'entreprise s'est dotée d'un plan de communication pour gérer les rumeurs et l'insécurité des employés.	<input type="radio"/>	-					
Score total pour l'entreprise							0%

Quelques réflexions ? Prochaines actions à entreprendre ?

4. L'amorce du processus du côté de la transmission de la propriété	0	1	2	3	4	5	%
Le dirigeant a annoncé son intention de transmettre la propriété de l'entreprise.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a une évaluation réaliste de son entreprise, basée sur une juste valeur marchande, confirmée par un expert.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant s'est informé auprès des experts : comptable agréé, conseiller juridique, fiscaliste.	<input type="radio"/>	-					
La transmission de la propriété est étudiée par le dirigeant en fonction de plusieurs scénarios fiscaux.	<input type="radio"/>	-					
La transmission de la propriété est étudiée par le dirigeant en fonction de plusieurs scénarios financiers.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant a mis au clair les conditions et compromis qu'il est prêt à faire.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur s'est informé auprès des experts : comptable agréé, conseiller juridique, fiscaliste.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a mis au clair les conditions et compromis qu'il est prêt à faire.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant et le repreneur ont confié des mandats de négociation à leurs conseillers juridiques.	<input type="radio"/>	-					
Le dirigeant et le repreneur s'entendent sur un prix.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur a négocié et obtenu le financement nécessaire.	<input type="radio"/>	-					
La vérification diligente est prévue.	<input type="radio"/>	-					
Les modalités d'acquisition par le repreneur sont discutées.	<input type="radio"/>	-					
Les modalités et le rythme de la transmission de la propriété sont discutés	<input type="radio"/>	-					
Les modalités et le rythme de la transmission de la propriété font l'objet d'une entente.	<input type="radio"/>	-					
Les ententes sont signées avec les partenaires financiers.	<input type="radio"/>	-					
Les conseillers juridiques rédigent le contrat de vente.	<input type="radio"/>	-					
Les conseillers juridiques rédigent les autres ententes dont la convention d'actionnaires, s'il y a lieu.	<input type="radio"/>	-					
Les ententes sont ratifiées.	<input type="radio"/>	-					
Le repreneur est le nouveau propriétaire.	<input type="radio"/>	-					

Score total pour l'entreprise									0%
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	----

Quelques réflexions ? Prochaines actions à entreprendre ?

Score total pour toutes les amorces en ce moment	0 / 400	0%
Établissez votre plan de match et reprenez l'exercice dans six mois.		

Ressources

Documents

- *Guide de l'entrepreneur*, Transmission d'entreprise, BDC, l'entrepreneur d'abord, 2009 www.bdc.ca
- *Guide : Comment acheter une PME*, HEC Montréal et Desjardins
- *Guide de projet pour le comité provisoire d'une coopérative en voie de racheter une entreprise*, Relais Coop, André Jalbert, Alain Bridault, Dominique Ouellet ORION coopérative de recherche et de conseil, 2008
- *Cas québécois de réanimation d'entreprises défaillantes en coopératives* : CADIEX-CADIMAC, SCOPEM, UNIFORMES TRASSO, Cahier 86-14, AMESSE, F., GUÉRARD, JC, LALONDE, F., LEBOEUF, M.A., VINCENT, P. ET B. TREMBLAY, Montréal, École des Hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1986, 32 p.
- *Fermetures d'usines et faillites : Réanimation en coopératives de travail*, COLLOQUE INTERNATIONAL « LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS POUR LA CRÉATION ET LE MAINTIEN DE L'EMPLOI » (1984 : MONTRÉAL) – Comptes rendus d'atelier 28 août 1984, Cahier 86-12, Montréal, École des Hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1986, 110 p.
- *Transformation d'entreprises saines en coopératives de travail : Expériences de la France et du Québec*, COLLOQUE INTERNATIONAL « LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS POUR LA CRÉATION ET LE MAINTIEN DE L'EMPLOI » (1984 : MONTRÉAL), Comptes rendus d'atelier 28 août 1984, Cahier 86-15, Montréal, École des Hautes études commerciales, Centre de gestion des coopératives, 1986, 54 p.
- *Entrepreneurship collectif changements technologiques, relance et reconversion d'entreprises en coopératives de travail* COLLOQUE INTERNATIONAL « LES COOPÉRATIVES DE TRAVAILLEURS POUR LA CRÉATION ET LE MAINTIEN DE L'EMPLOI » (1984 : MONTRÉAL) – Comptes rendus des exposés et des échanges lors des soirées publiques : 28, 29, 30 août 1984
- FCEI, Recherche, Relève dans l'entreprise : Analyse documentaire, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, 2004, 9 p.
- *Perception des dirigeants de PME familiales envers la relève et la succession*, GASSE, Yvon, THÉBERGE, Ghislain et Julien NAUD, Document de travail 87-39, Québec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration, 1987, 43 p.
- *Vers une intervention concertée en transfert d'entreprise agricole familiales*, GAUVREAU, Lucie et Jocelyne JOURDAIN, s.l. Programme d'initiatives en gestion agricole, La Fédération des groupes conseils agricoles du Québec et les Centres régionaux et multiservices pour l'établissement en agriculture du Québec (CRÉA/CMÉA), 2003, pagination multiple.
- *Succession et survie des entreprises familiales au Québec : étude exploratoire de 34 cas de succession*, HUGRON, Pierre, Cahier de recherche no 93-02, Montréal, HEC Montréal, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 1993, 22 p.
- *L'entreprise familiale : Modèle de réussite du processus successoral*, Halifax et Montréal HUGRON, Pierre, L'Institut de recherches politiques, Presses HEC, 1991, 155 p.
- *Modélisation du processus de succession des entreprises familiales québécoises* HUGRON, Pierre et Colette DUMAS, Cahier de recherche no 93-07, Montréal, École des Hautes études commerciales, Groupe de recherche sur les entreprises familiales, 1993, 16 p.
- *Planification de la relève au moyen de l'option de la coopérative de travail*, HOUGH, Peter, Fédération canadienne des coopératives de travail (FCCT), 2005, 49 p.
- *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, LAURENT, Georges et Jean GAUTIER, dans DESFORGES, Jean-Guy et Claude VIENNEY (sous la direction de), Montréal, Éditions du Jour et C.I.E.M., 1978, p. 143-159.
- *Conférence nationale sur le transfert d'entreprise*, Réseaux (Journal), Cahier spécial Vol. 3, no1, avril-mars 2006.
- *La transmission d'entreprise au Québec : des stratégies diversifiées*, RICHER, Francine, ST-CYR, Louise et Youssef LAMBARAA, Gestion, Volume 29, no 3, automne 2004, p. 95-102.
- *La transmission des PME-PMI : 10 années d'expérience de la Banque du Développement des PME*, SOFARIS, [s.l.], Banque du développement des PME, 1998, 46 p.
- *Stratégie de transmission réussie des PME Québécoises*, ST-CYR, Louise et Francine RICHER, Cahier de recherche 03-01, Montréal, Chaire de développement et de relève de la PME, HEC Montréal, 2003, 106 p.
- *Préparer la relève : neuf études de cas sur l'entreprise au Québec*, ST-CYR, Louise et Francine RICHER, Montréal, Les presses de l'Université de Montréal, 2003, 219 p.
- *Transmettre la ferme familiale d'une génération à l'autre – Situation au Québec et regard sur le monde*, TONDREAU,

Sites Internet

- <http://durevealareleve.com/>
- Portail sur la relève d'entreprise : <http://www.releve.ca/>
- Plan de relève et de transfert d'entreprise : <http://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/plan-de-releve-et-transfert-d-entreprise/>
- Coopérative de travailleurs actionnaires [http://www.fcdrg.coop/fileadmin/fcdrg/federation/CTA_2 -
Avantages pour les propri%C3%A9taires et l entreprise w.pdf](http://www.fcdrg.coop/fileadmin/fcdrg/federation/CTA_2_-_Avantages_pour_les_propri%C3%A9taires_et_l_entreprise_w.pdf)
- Acquisition.biz : www.acquization.biz
- Cédants repreneurs d'affaires : www.cra.asso.fr
- Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) de Paris – Île de France : www.passerlerelais.ccip.fr
- Commission européenne, Direction générale Entreprises et Industrie (site français) :
http://ec.europa.eu/dgs/enterprise/index_fr.htm
- Commission européenne, Direction générale Entreprises et Industrie (site anglais où sont les documents de la Commission) :
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/index.htm
- Confédération générale des SCOP : www.scop.coop
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (anciennement CCQ) : www.coopquebec.coop
- Fédération canadienne des coopératives de travail – Canadian Worker Co-op Federation :
www.canadianworker.coop
- Fédération canadienne de l'entreprise indépendante : www.fcei.ca
- Fédération des enseignes du Commerce Associé : www.les-enseignes-du-commerce-associe.org
- Groupe d'études en sciences de l'entreprise et des marchés : www.gesem.univ-montp1.fr
- Groupement des chefs d'entreprise du Québec : www.groupement.ca
- Groupement National de la Coopération : www.entreprises.coop
- Mouvement Desjardins : www.desjardins.com
- OSEO : www.oseo.fr
- OSEO, Portail sur la transmission d'entreprise : www.reprise-entreprise.oseo.fr
- Raymond Chabot Grant Thornton : www.rcgt.com
- Réseau des Écoles de Managers : www.reseau-edm.com
- Réseaux (Journal) : www.journal-reseaux.ca/archives_une.html
- Société Coopérative pour l'Équipement et la Rénovation du Commerce (Socorec) : www.socorec.fr
- Université de Montpellier 1, Programme de Master professionnel 2 – Transmission d'entreprise :
www.dideris.com
- Université de Sherbrooke, Faculté d'administration, Programme Préparation de la Relève de l'Entrepreneur et de la Transmission d'Entreprise : www.prete.ca

Lexique

Actionnariat

L'actionnariat désigne à la fois l'ensemble des actionnaires d'une entreprise et les catégories d'actions (ordinaires, privilégiées, votantes, de contrôle).

Acquéreur

L'acquéreur est la personne ou le groupe de personnes qui acquiert ou achète un bien, dans ce cas-ci une entreprise.

Cédant

Le ou la cédant.e est celui ou celle qui cède l'entreprise privée.

Clauses de représentations et garanties

Clauses qui engagent le vendeur envers l'acheteur à l'égard de certains éléments sur lesquels ce dernier a fondé sa décision, par exemple la fidélité des états financiers présentés, la validité des licences et contrats transférés, la propriété des actifs, la divulgation de tous les passifs, entre autres les passifs environnementaux, etc. Ces clauses sont combinées à un engagement par le vendeur de dédommager l'acheteur en cas d'inexactitudes des faits décrits à ces clauses et ce, pour une période déterminée entre les parties.

Contrat de vente

Document légal qui fixe les conditions de l'entente entre le vendeur et l'acheteur. Il est le fruit d'une négociation parfois longue et ardue sur la valeur de l'entreprise, les stratégies d'acquisition, le financement, les modalités de prix de vente, les garanties données, les indemnités afférentes aux clauses de représentations et garanties, de même que sur des ententes concernant les employés, les baux, la dette, les poursuites en cours et la non-concurrence.

Convention de souscription

Engagement pris par un investisseur d'acheter des titres (le plus souvent des actions) qu'une société a l'intention d'émettre. Cette convention inclut également des clauses de représentations et garanties.

Convention entre actionnaires

Entente signée entre certains ou tous les actionnaires d'une compagnie et qui précise les conditions de leur partenariat, dont entre autres, les signatures bancaires, le retrait des affaires des actionnaires, la prise de décision dans la compagnie et l'exercice du droit de vote des actionnaires, la répartition des actions, la dilution de l'actionnariat, l'incidence en cas de décès ou d'invalidité, le droit de premier refus, le droit d'entraînement, le droit d'entraînement renversé, la résolution de conflit ainsi que l'engagement de non-concurrence, de non-sollicitation et de confidentialité.

Coopérative

La coopérative est une [entité économique](#) fondée sur le principe de la [coopération](#). Elle a pour objectif de servir au mieux les intérêts économiques de ses membres. Elle se distingue de l'[organisation à but non lucratif](#) ainsi que de l'entreprise privée. Elle s'inscrit dans l'économie sociale.

Droit de premier refus : Le mécanisme de droit de premier refus signifie un droit prioritaire accordé aux autres actionnaires d'acheter les actions de la compagnie lorsqu'un tiers offre de les acheter.

Droit d'entraînement : Il s'agit d'un droit octroyé en faveur de l'actionnaire-majoritaire qui consiste à obliger l'actionnaire-minoritaire à vendre ses actions à un tiers si l'offre d'achat de ce tiers vise un certain pourcentage des actions de la compagnie.

Droit d'entraînement renversé : Il s'agit d'un droit octroyé en faveur de l'actionnaire-minoritaire qui consiste à obliger un tiers d'acheter les actions de l'actionnaire-minoritaire lorsque l'offre d'achat de ce tiers vise un certain pourcentage des actions de la compagnie.

Capitaux propres (souvent appelés équité)

Les capitaux propres correspondent à la valeur des actions détenues par les propriétaires.

Débeture

C'est une dette non garantie sur mesure aux conditions de remboursement plus souples qu'un emprunt traditionnel.

Engagement de confidentialité

L'engagement de confidentialité prévoit l'interdiction de divulguer l'information confidentielle (résultats financiers, contrats importants, liste de clients) remise à l'acheteur dans le cadre de la vérification diligente et des négociations.

Entreprise sociale

Une organisation sans but lucratif, qui vend des produits et des services sur le marché et dont les surplus sont réinvestis dans la mission sociale de l'entreprise.

Entreprise privée

Une entité économique de production de biens ou de services destinés à la vente. Cette entité peut appartenir à une ou plusieurs personnes.

Fiducie

Un patrimoine créé, entre autres, pour permettre à un dirigeant (prédécesseur) de confier la plus-value future de ses actions à des administrateurs (fiduciaires) au profit de bénéficiaires qu'il désigne. Le fiduciaire doit agir selon les conditions et volontés exprimées dans le document constitutif de la fiducie. Dans une fiducie familiale, souvent dite discrétionnaire, le dirigeant actuel peut geler (voir gel successoral ci-dessous) la valeur de ses actions et diriger la plus-value éventuelle vers la fiducie. Il nomme habituellement lui-même ses enfants, sa conjointe et même ses petits-enfants à titre de bénéficiaires. La relation entre les fiduciaires et les bénéficiaires est gérée par le Code civil du Québec qui accorde aux fiduciaires un contrôle réel sur les actifs qu'ils doivent administrer en fonction du meilleur intérêt des bénéficiaires. Les fiduciaires décideront en temps et lieu de la distribution du revenu généré par les actifs et des actifs mêmes, selon les volontés du dirigeant.

Gain en capital ou plus-value

Le gain en capital correspond à l'augmentation de la valeur monétaire d'une immobilisation telle qu'une action, une obligation, un terrain, une antiquité ou un autre actif, et qui permet de réaliser un profit à sa revente. La déduction pour gains en capital sera disponible pour certains types de gains en capital, tels la vente d'actions admissibles de petites entreprises ou de biens agricoles. La déduction pour gains de capital est fixée à 750 000 \$ à vie pour les particuliers seulement.

Gel successoral

Au moment d'une vente ou d'une transmission d'entreprise, les actions d'un dirigeant sont évaluées, et cette valeur est déterminée et fixée à un moment précis. Il s'ensuit, à ce moment, une nouvelle définition de ses actions et une redistribution du capital-actions entre les nouveaux propriétaires de l'entreprise.

Plusieurs méthodes sont utilisées pour effectuer un gel et chacune des méthodes a ses particularités. La méthode dite « classique » consiste à transférer les actions du dirigeant à une société de gestion qui devient propriétaire de l'entreprise. La société de gestion émet de nouvelles actions non participantes au nom du dirigeant en échange de ses anciennes actions. La valeur de ces nouvelles actions non participantes sera équivalente à celle déterminée pour ses anciennes actions au moment du gel. Habituellement, les nouvelles actions non participantes sont des actions de contrôle. La société de gestion émettra aussi de nouvelles actions participantes au nom des bénéficiaires désignés

du gel. Ces nouvelles actions participantes sont celles qui profiteront de l'augmentation de valeur de l'entreprise dans l'avenir.

En fixant la valeur de ses actions au moment du gel, l'actionnaire fixe, par le fait même, le montant du gain en capital qu'il réalisera sur ses nouvelles actions non participantes. L'impôt sur ce gain en capital sera payable lors de la disposition de ses actions.

Lettre d'intérêt ou lettre d'intention

Une lettre par laquelle une partie exprime son intérêt à poser un acte vis-à-vis de l'autre partie. Il peut s'agir de l'intérêt d'un acheteur potentiel à acheter une entreprise ou de l'intérêt d'un financier à offrir un certain type de financement. Les dispositions de la lettre d'intérêt ne sont habituellement pas des engagements des parties mais elles permettent d'établir les bases sur lesquelles les parties entament les négociations en vue des accords finals.

Lettre d'offre

Lettre par laquelle les parties s'engagent à procéder à une transaction si certaines conditions sont rencontrées. La lettre d'offre prévoit habituellement le prix, les modalités de paiement dont l'échéancier de paiement et d'autres conditions comme, par exemple, l'obtention du financement, l'exécution d'une vérification diligente, la durée de cet accord et le rôle que jouera le propriétaire actuel dans la transition (ex., conseiller spécial pendant un certain temps, membre du conseil d'administration).

Leverage Buy-Out (LBO)

Prise de contrôle d'une entreprise réalisée grâce à des emprunts que l'acheteur obtient en se servant de la capacité d'emprunt de l'entreprise qu'il acquiert. Le plus souvent, les actifs de cette dernière sont utilisés pour garantir les emprunts contractés par l'acheteur. Ces emprunts sont généralement remboursés sur les liquidités de l'entreprise acquise (source : Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière, L. Ménard et collaborateurs, ICCA, 2ème édition, Canada, 2004).

Management Buy-Out

L'achat d'une société par ses cadres.

Montage financier

Ensemble des produits financiers, assortis de modalités propres, qui assure le financement de la transaction.

Repreneur collectif

Le repreneur collectif est le groupe de personnes qui s'associent pour acquérir en tout ou en partie des actifs d'une entreprise.

Vérification diligente

Un acheteur ou un repreneur a le droit de faire vérifier divers éléments relatifs à l'entreprise par ses propres experts afin de vérifier si ce que le vendeur a dit est vrai, si les biens sont vraiment ceux qu'il croit acheter et s'il n'y a pas de défauts cachés ou de procédures en cours contre l'entreprise, par exemple. La vérification diligente couvre habituellement les aspects suivants : les opérations, la propriété intellectuelle, les biens, les ressources humaines, les aspects légaux, comptables, fiscaux et environnementaux.

