REPRENEURIAT

UNE SOLUTION DURABLE POUR LA CONTINUITÉ DES ENTREPRISES AU QUÉBEC

Téléchargez
la présentation

CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DE L'ESTRIE

AU PROGRAMME

1

Mise en contexte

Comprendre le repreneuriat et les tendances au Québec

2

Défis et facteurs clés du succès

Les enjeux humains et les autres facteurs pouvant avoir un impact sur le transfert

3

Le processus de transfert

Certaines étapes cruciales dans le transfert d’entreprise

4

Conclusion

Les éléments les plus importants à retenir

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

SÉBASTIEN BOURQUE
CPA, MBA
VICE PRÉSIDENT
IG GESTION DE PATRIMOINE

OLIVIER GIRARDOT
CPA
BANQUIER PRIVÉ PRINCIPALE TD

FRÉDÉRIC P. SIMARD
CPA
CFO FRACTIONNEL ET
CONSULTANT MIRADOR CONSEILS

FRÉDÉRICK ROY
CPA
JOLY RIENDEAU ET ASSOCIÉS



CONFÉRENCE SUR LE REPRENEURIAT

Une solution durable pour la continuité des entreprises au Québec

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).



1 Mise en contexte

Comprendre le repreneuriat et les tendances au Québec

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

La relève des entreprises au Québec

Un enjeu économique majeur

- La relève entrepreneuriale représente l'un des plus grands défis économiques des prochaines années au Québec.
- Des milliers d'entreprises viables et rentables arrivent à un moment charnière de leur existence, alors que leurs propriétaires souhaitent se retirer.
- Ce phénomène dépasse la simple transaction d'affaires : ce sont des milliards de dollars d'actifs économiques et des milliers d'emplois qui dépendent de la réussite des transferts.

Le repreneuriat est un levier essentiel pour assurer la continuité et la stabilité de l'économie québécoise.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Un phénomène massif

- Le transfert d'entreprise n'est plus marginal :
  9 700 entreprises québécoises recherchent activement un repreneur d'ici un an.

- À moyen terme, la pression s'accentue :
  près de 50 000 entreprises devront être transférées d'ici 5 ans, ce qui représente une vague sans précédent.

- **Le secteur manufacturier se démarque particulièrement, avec les intentions de transfert les plus élevées (15,3 %)**, amplifiant les risques pour les chaînes d'approvisionnement et l'emploi qualifié.

Constat : Le volume de transferts à venir dépasse largement la capacité actuelle du marché à les absorber sans accompagnement structuré.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Un impact économique considérable

- Chaque année, les transferts d'entreprises permettent de **préserver environ 144 200 emplois**, évitant ainsi des fermetures aux conséquences économiques et sociales majeures.
- Les entreprises concernées représentent **37,4 G$ en actifs** et génèrent **43,3 G$ en revenus annuels**, illustrant leur poids stratégique.
- À l'échelle macroéconomique, **12,4 % du PIB québécois** est directement lié aux entreprises appelées à être transférées.

Enjeu central : L'échec d'un transfert ne se traduit pas seulement par une perte privée, mais par un coût collectif important.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Une réalité régionale

- La relève entrepreneuriale est avant tout une réalité régionale, puisque **plus de la moitié des entreprises à transférer sont situées hors de Montréal**.
- Certaines régions sont particulièrement touchées : **Sherbrooke (11,8 %)** et Gatineau (9,5 %) présentent des proportions élevées d'entreprises en situation de transfert.
- À elle seule, **la région de Québec comptera près de 5 000 entreprises à transférer d'ici 2028**, ce qui pose un défi majeur de maintien du tissu économique local.

Risque clé : Sans repreneur local, plusieurs entreprises pourraient être vendues à l'extérieur… ou disparaître.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Un manque de préparation inquiétant

- Malgré l'ampleur des enjeux, **61 % des propriétaires d'entreprises n'ont toujours pas de plan de relève**, même à l'approche du transfert.
- Cette absence de préparation a des conséquences concrètes :
  environ 3 500 entreprises envisagent de fermer faute de repreneur identifié.
- **Certains secteurs sont plus vulnérables**, notamment :
  - les services professionnels;
  - la fabrication;
  - l'hébergement et la restauration.

Constat préoccupant : Une entreprise rentable sans plan de relève devient une entreprise à haut risque.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Des repreneurs insuffisamment soutenus

- Le **bassin de repreneurs potentiels** existe, mais il est **largement sous-exploité**.
- **52 % des étudiants internationaux souhaitent reprendre une entreprise au Québec, mais seulement 2,5 % y parviennent**, principalement par manque d'accès, de financement ou d'accompagnement.
- **Les femmes demeurent sous-représentées** :
  elles ne constituent que 26,4 % des repreneurs, malgré leur contribution croissante à l'entrepreneuriat.

Enjeu majeur : Le problème n'est pas l'absence d'intérêt, mais l'insuffisance de structures de soutien pour transformer l'intention en reprise concrète.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Au-delà des chiffres : le véritable défi du repreneuriat

- Les données démontrent clairement que la relève entrepreneuriale est un enjeu économique majeur, aux impacts multiples : emplois, actifs, régions, PIB.
- Pourtant, malgré l'importance des montants et la rigueur des montages financiers, un nombre important de transferts échouent ou se compliquent.
- La cause n'est généralement pas le prix, la fiscalité ou le financement, mais ce qui se joue entre les personnes impliquées.

Constat clé : Un transfert d'entreprise peut être solide sur papier… et échouer dans la réalité si les enjeux humains sont négligés.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Le CPA au cœur du succès du transfert

Les chiffres démontrent l'ampleur des enjeux économiques liés à la relève entrepreneuriale. Toutefois, l'expérience terrain montre que la **réussite d'un transfert ne repose pas uniquement sur la valeur, le montage financier ou la fiscalité**.

Les **échecs** surviennent le plus souvent lorsque le processus manque :

- de structure;
- de cohérence entre les dimensions financières, humaines et stratégiques;
- d'un accompagnement capable de ramener les décisions sur des bases objectives.

Dans ce contexte, **le CPA joue un rôle déterminant** :

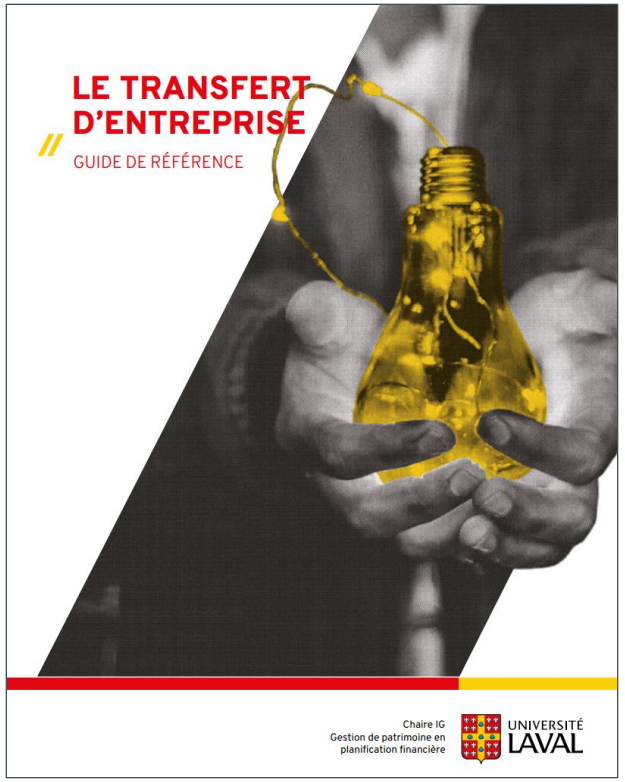
- il sécurise l'information financière;
- il structure la réflexion;
- il agit comme repère rationnel dans un processus fortement émotif;
- il fait le lien entre les chiffres, les décisions et les personnes.

Le CPA n'est pas seulement un expert des chiffres. Il est un facilitateur de transition et un garant de la réussite durable du transfert.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Le guide de référence sur le transfert d'entreprise

Un cadre reconnu pour comprendre et réussir les transferts



Le Guide de référence sur le transfert d'entreprise a été développé par la Chaire IG Gestion du patrimoine et planification financière de l'Université Laval.

Il s'appuie sur :

- des travaux de recherche;
- l'expérience terrain de nombreux professionnels;
- une approche multidisciplinaire du transfert d'entreprise.

Le Guide propose une lecture structurée et réaliste du repreneuriat, en mettant en lumière :

- les enjeux financiers et fiscaux;
- les dimensions juridiques;
- mais surtout les enjeux humains, relationnels et émotionnels, trop souvent sous-estimés.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).



2 Défis et facteurs clés du succès

Enjeux humains et autres facteurs pouvant avoir un impact sur le transfert

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les enjeux humains

le cœur du repreneuriat

La majorité des transferts d'entreprise n'échouent pas à cause du prix convenu, de la structure fiscale retenue ou du montage de financement. Ils échouent parce que les dimensions humaines du processus ont été sous-estimées, mal comprises ou tout simplement ignorées.

Le Guide de référence sur le transfert d'entreprise est explicite à ce sujet : **environ 65 à 70 % des échecs de transfert sont attribuables à des facteurs humains, relationnels ou émotionnels**, bien avant les enjeux techniques ou financiers.

Ce constat est fondamental, car il remet en question une croyance encore très répandue chez de nombreux entrepreneurs : celle selon laquelle un transfert serait avant tout une affaire de chiffres, de valeur et d'optimisation fiscale.

Or, dans la réalité, le transfert d'entreprise est avant tout un processus humain, qui touche à :

- l'identité du cédant;
- la crédibilité et la légitimité du repreneur;
- la dynamique relationnelle entre les parties;
- la capacité de communiquer ouvertement dans un contexte chargé d'émotions.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les enjeux humains

le cœur du repreneuriat

Pourquoi ces enjeux sont-ils souvent sous-estimés ?

1. Ils sont rarement nommés ouvertement

Les émotions comme la peur, le deuil, l'insécurité ou la perte de contrôle sont difficiles à verbaliser dans un contexte d'affaires. Les entrepreneurs, habitués à décider, contrôler et performer, ont tendance à taire ces dimensions ou à les considérer comme secondaires, voire non pertinentes.

2. Ils sont souvent éclipsés par les enjeux techniques

Les discussions portent spontanément sur la valeur, le prix, l'impôt, les modalités de paiement ou le financement. Ces sujets sont concrets, mesurables et rassurants. À l'inverse, les enjeux humains sont perçus comme flous, subjectifs ou difficilement quantifiables, ce qui contribue à leur marginalisation dans le processus.

3. Ils sont pourtant déterminants pour la réussite ou l'échec du transfert

Un transfert peut être juridiquement impeccable, fiscalement optimisé et financièrement bien structuré, mais échouer en pratique si :

- le cédant n'est pas prêt à lâcher prise;
- le repreneur n'arrive pas à s'imposer comme leader légitime;
- les rôles et attentes ne sont pas clairement établis;
- la communication se détériore au fil du processus.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

L’enjeu du cédant : le lâcher-prise

1. L’entreprise comme extension de soi

Pour beaucoup de propriétaires de PME :

- l’entreprise n’est pas seulement un actif économique inscrit dans un bilan ou une valeur négociable dans une transaction.
- elle est le fruit de 10, 20, 30, parfois 40 années d’efforts continus, de sacrifices personnels et de décisions difficiles.
- elle est intimement liée à leur identité personnelle (ce que je suis), sociale (comment je suis perçu) et professionnelle (le rôle que j’occupe).

Le Guide parle ici de **charge émotionnelle élevée** associée à la cession. Cette charge émotionnelle est souvent invisible, mais elle influence profondément le comportement du cédant tout au long du processus de transfert.

Vendre son entreprise, c’est souvent :

- accepter de ne plus être au centre des décisions;
- reconnaître que quelqu’un d’autre fera les choses différemment;
- faire le deuil d’un rôle, d’un statut et d’un quotidien.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

L’enjeu du cédant : le lâcher-prise

2. Les peurs sous-jacentes du cédant

Derrière la difficulté à lâcher prise, on retrouve rarement de la mauvaise volonté ou un désir de nuire au processus. On retrouve plutôt un ensemble de peurs légitimes, souvent implicites, qui influencent profondément le comportement du cédant tout au long du transfert :

- la peur de manquer d’argent après la vente;
- l’incertitude face à la retraite;
- la crainte de s’ennuyer ou de perdre un sens à sa vie ou à son utilité sociale;
- l’inquiétude pour les employés, la famille, la réputation.

Le Guide souligne que **l’absence de planification financière personnelle** du cédant accentue fortement ces peurs.

Un cédant qui ne sait pas s’il « a assez » après la vente aura tendance à :

- surévaluer son entreprise, dans l’espoir de se rassurer financièrement;
- retarder les décisions, repoussant la transaction ou renégociant constamment les conditions;
- s’ingérer excessivement après la transaction, en difficilement quitter son rôle de décideur;
- compliquer la relation avec le repreneur, créant des tensions, de la confusion et une perte de confiance.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

L’enjeu du cédant : le lâcher-prise

3. Conséquences d’un lâcher-prise mal géré

Lorsque le lâcher-prise du cédant est insuffisamment préparé ou mal accompagné, les conséquences dépassent largement les simples irritants relationnels. **Elles peuvent compromettre la réussite globale du transfert**, même lorsque tous les aspects techniques semblent bien maîtrisés.

Parmi les impacts les plus fréquemment observés :

- Un **processus de transfert qui s’éternise**, marqué par des hésitations, des reports de décisions et des renégociations répétées, ce qui érode la confiance entre les parties;
- Des **conflits avec le repreneur**, souvent liés à des ingérences, des désaccords stratégiques ou une confusion des rôles après la transaction;
- Une **démotivation des employés**, qui ne savent plus clairement qui dirige, à quelle vision se rallier, ni quelle direction prendra l’entreprise;
- Un **climat d’incertitude organisationnelle**, nuisant à la productivité, à la rétention du personnel et à la relation avec les clients et partenaires;
- **L’échec de la transition**, même lorsque la transaction a été juridiquement et financièrement réussie.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

L’enjeu du repreneur : la crédibilité

1. Le défi de prendre la place

Du point de vue du repreneur, les enjeux humains du transfert sont tout aussi déterminants que ceux du cédant. **Entrer dans une entreprise existante ne signifie pas automatiquement être reconnu comme son dirigeant légitime**. La crédibilité ne se décrète pas ; elle se construit, souvent dans un contexte délicat et exposé.

Dès son arrivée, le repreneur fait face à plusieurs réalités simultanées :

- il intègre une organisation qui ne lui appartient pas encore pleinement, tant sur le plan juridique que symbolique;
- il reprend une entreprise marquée par l’empreinte de l’ancien dirigeant, dont les décisions, les habitudes et le style ont façonné la culture interne;
- il évolue sous le regard attentif et parfois critique des employés, qui comparent constamment ses choix, ses comportements et sa vision à ceux du cédant;
- il doit également rassurer les clients, fournisseurs et partenaires, qui souhaitent avant tout de la stabilité et la continuité des relations d’affaires.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

L’enjeu du repreneur : la crédibilité

2. La crédibilité se bâtit sur plusieurs fronts

La crédibilité du repreneur ne repose pas sur un seul élément, comme le titre officiel ou la signature de l’acte de vente. Elle se construit progressivement, sur plusieurs fronts, et dans le regard des autres.

Pour être reconnu comme un dirigeant légitime, le repreneur doit simultanément démontrer :

- **sa compétence**, non seulement technique ou financière, mais aussi managériale et stratégique;
- **sa vision**, c’est-à-dire sa capacité à exprimer clairement où il souhaite amener l’entreprise, tout en respectant son histoire;
- **sa capacité à comprendre et respecter la culture existante**, les valeurs, les façons de faire et les équilibres internes déjà en place;
- **sa solidité financière et décisionnelle**, afin de rassurer autant les employés que les partenaires d’affaires sur la pérennité du projet.

Cette crédibilité est donc un équilibre délicat entre continuité et changement. Trop de rupture peut créer de la résistance, alors que trop de conformité peut miner le leadership du repreneur.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

L’enjeu du repreneur : la crédibilité

Cette crédibilité peut être rapidement affaiblie lorsque le cadre du transfert n’est pas suffisamment clair, notamment lorsque :

- **le cédant demeure omniprésent**, influençant les décisions de façon formelle ou informelle;
- **les règles de gouvernance sont floues**, laissant place à l’ambiguïté sur qui détient réellement l’autorité;
- **les rôles et responsabilités ne sont pas clairement définis**, tant à l’interne qu’à l’externe.

Dans ce contexte, le repreneur peut se retrouver pris entre deux perceptions contradictoires : officiellement responsable, mais implicitement remis en question. Cette situation alimente l’incertitude, affaiblit l’adhésion des équipes et ralentit la transition.

3. Le choc des visions

Le cédant est souvent dans une logique de **préservation** et le repreneur est dans une logique de **transformation**. Ces deux visions ne sont pas incompatibles, mais elles deviennent problématiques lorsqu’elles ne sont pas discutées ouvertement. Sans dialogue structuré et sans cadre clair, elles peuvent entrer en collision, créer des tensions et fragiliser la relation entre les parties.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 1 : Un accompagnement neutre et compétent

1. Un marathon multidisciplinaire

Un transfert d'entreprise n'est jamais une simple transaction ponctuelle. C'est un véritable marathon multidisciplinaire, qui s'étend souvent sur plusieurs années et mobilise simultanément de nombreux champs d'expertise.

Un transfert réussi doit intégrer de façon cohérente :

- les **aspects juridiques** (structure, contrats, responsabilités);
- les **enjeux de fiscalité** (impôt, structure de la transaction, optimisation);
- les **enjeux humains** (lâcher-prise, crédibilité, relations);
- le **financement et la capacité d'exécution** du repreneur;
- la **gouvernance et les mécanismes décisionnels** post-transaction;
- la **planification financière**, tant personnelle que corporative.

Tout est interrelié. Une décision prise dans un domaine a presque toujours des répercussions dans les autres.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 1 : Un accompagnement neutre et compétent

2. Neutralité essentielle

Un accompagnement efficace en transfert d'entreprise ne repose pas uniquement sur l'expertise technique. Il doit impérativement être neutre, tant sur le plan émotionnel que décisionnel.

Un bon accompagnement doit donc être en mesure :

- d'être **hautement compétent sur le plan technique**, afin de maîtriser la complexité juridique, fiscale et financière du dossier;
- de **demeurer émotionnellement neutre**, malgré les tensions, les attentes et la charge affective souvent présente chez le cédant comme chez le repreneur;
- d'**être capable de dire des vérités difficiles**, parfois inconfortables, tant au cédant qu'au repreneur, dans l'intérêt du projet et non pour préserver une relation à court terme.

Un accompagnement trop complaisant est souvent contre-productif dans un processus de transfert.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 1 : Un accompagnement neutre et compétent

3. Le rôle stratégique du CPA

Dans un processus de transfert d'entreprise aussi complexe et chargé d'émotions, le CPA occupe une position véritablement centrale. Il contribue à sécuriser le processus, à structurer les décisions et à ramener le dialogue sur des bases objectives et cohérentes.

Concrètement, le CPA joue un rôle clé à plusieurs niveaux :

- **Préparation et fiabilité de l'information financière :** Le CPA assure la qualité, la cohérence et la crédibilité des états financiers, qui constituent le socle de toutes les décisions ultérieures, tant pour le cédant que pour le repreneur.

- **Évaluation de la juste valeur marchande :** Par une approche rigoureuse et méthodique, le CPA contribue à établir une valeur réaliste de l'entreprise, permettant de fonder les discussions sur des bases objectives plutôt que sur des perceptions ou des attentes émotionnelles.

- **Accompagnement dans la vérification diligente :** Le CPA joue un rôle déterminant dans l'analyse financière, l'identification des risques et la clarification des éléments sensibles, réduisant ainsi les surprises et renforçant la confiance entre les parties.

- **Coordination avec les autres professionnels :** Grâce à sa compréhension globale de l'entreprise, le CPA agit souvent comme pivot de coordination entre le fiscaliste, le juriste, le planificateur financier et les autres experts impliqués, favorisant une approche cohérente et intégrée.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 1 : Un accompagnement neutre et compétent

Pour de nombreux entrepreneurs, le CPA devient la boussole rationnelle dans un processus fortement émotif.

Il permet :

- **de distinguer les faits des perceptions;**
- **de ramener les discussions vers des données mesurables;**
- **de désamorcer certaines tensions en objectivant les enjeux.**

Dans un contexte où les décisions sont souvent teintées par la peur, l'attachement ou l'incertitude, cette capacité à préserver une lecture lucide de la situation représente une valeur ajoutée stratégique majeure.

Le CPA ne se limite pas à valider des chiffres.
Il sécurise le processus, structure la réflexion et contribue directement à la réussite durable du transfert.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 2 : Une communication ouverte et structurée

1. Franchise et transparence

Un nombre significatif d'échecs en matière de transfert d'entreprise ne découle pas de problèmes techniques ou financiers, mais plutôt de lacunes dans la communication entre les parties.

Ces échecs sont fréquemment liés à :

- **des non-dits**, souvent motivés par la peur de créer des tensions ou d'aborder des sujets sensibles;
- **des attentes irréalistes**, tant du côté du cédant que du repreneur;
- **des malentendus jamais clarifiés**, qui s'amplifient avec le temps et fragilisent la relation.

Ces éléments, lorsqu'ils ne sont pas adressés tôt dans le processus, créent un terrain propice aux conflits, à la méfiance et à l'érosion de la collaboration.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 2 : Une communication ouverte et structurée

Une communication ouverte, franche et structurée ne signifie pas l'absence de désaccords. Elle signifie plutôt la capacité de mettre les sujets sur la table, de les encadrer et de les traiter de manière constructive.

Concrètement, une communication efficace permet de :

- **clarifier les rôles et les responsabilités**, notamment en période de transition où les zones grises sont fréquentes;
- **établir des attentes réalistes**, alignées sur les capacités financières, les objectifs personnels et le rythme du transfert;
- **prévenir les conflits futurs**, en évitant que de petites incompréhensions ne deviennent des tensions majeures.

La communication doit être structurée, et non laissée à l'improvisation ou aux seules bonnes intentions. Cela implique notamment :

- des espaces formels de discussion;
- des décisions documentées;
- des sujets sensibles abordés de manière proactive plutôt que réactive.

Une communication structurée agit comme un mécanisme de prévention, permettant de gérer les enjeux humains avant qu'ils ne compromettent la transition.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 2 : Une communication ouverte et structurée

2. Communication ≠ improvisation

Dans un processus de transfert d'entreprise, **bien s'entendre ne suffit pas**. La communication efficace doit être structurée, encadrée et formalisée, sans quoi les bonnes intentions laissent rapidement place aux malentendus.

Une communication structurée implique notamment de :

- **organiser et encadrer les discussions**, plutôt que de laisser les échanges se faire au hasard ou sous le coup des émotions;
- **documenter les décisions importantes**, afin d'éviter les interprétations divergentes avec le temps;
- **revoir régulièrement les ententes**, puisque le contexte, les attentes et la dynamique évoluent tout au long du processus de transfert.

Autrement dit, la communication doit être pensée comme un outil de gestion du risque, au même titre que les mécanismes juridiques ou financiers.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 2 : Une communication ouverte et structurée

Il est important d'aborder dès le départ certaines questions structurantes, souvent évitées parce qu'elles sont sensibles.

Parmi les plus critiques :

- Quel sera le rôle du cédant après la vente ? Sera-t-il encore impliqué ? À quel niveau ? Avec quelles limites ?
- Pendant combien de temps cette implication est-elle prévue ? Une période temporaire ou indéfinie crée des attentes très différentes.
- Qui prend quelles décisions, et à quel moment ? Stratégie, opérations quotidiennes, finances, ressources humaines.
- Comment les désaccords seront-ils gérés ? Quels mécanismes existent lorsque les visions divergent ?

Ces questions, lorsqu'elles ne sont pas abordées clairement, deviennent souvent des sources majeures de conflits post-transaction.

Une communication ouverte et structurée ne garantit pas l'absence de tensions, mais elle permet de les anticiper, les encadrer et les gérer avant qu'elles ne compromettent la relation entre le cédant et le repreneur et, ultimement, la pérennité de l'entreprise.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 2 : Une communication ouverte et structurée

3. Effets positifs d'une bonne communication

Lorsqu'elle est ouverte, structurée et constante, la communication devient un **véritable levier de réussite** dans un processus de transfert d'entreprise. Elle agit directement sur la confiance, la fluidité de la transition et l'adhésion des parties prenantes.

Une communication efficace permet notamment de créer :

- un **climat de confiance durable**, essentiel pour maintenir une relation saine entre le cédant, le repreneur et les équipes;
- une **transition plus fluide et mieux orchestrée**, en réduisant les zones grises et les incertitudes;
- une **acceptation plus rapide par les employés**, qui comprennent mieux la vision, les rôles et la direction future de l'entreprise;
- une **réduction significative du stress et des tensions**, tant pour le cédant que pour le repreneur, mais aussi pour les employés et les partenaires.

Alors qu'une évaluation peut être corrigée ou ajustée, une relation détériorée par des non-dits, des malentendus ou un manque de transparence laisse des traces durables. À l'inverse, une communication claire et structurée devient un avantage compétitif invisible, mais déterminant, dans la réussite d'un transfert.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 3 : Une bonne planification financière personnelle intégrée (PFPI)

On ne vend pas une entreprise comme on vend un chalet. Le transfert d'entreprise est un processus long (souvent 5 à 7 ans), multidisciplinaire, et profondément lié à la planification financière personnelle du cédant. L'entreprise est souvent le principal actif du patrimoine familial. Menée à la légère, une vente peut mettre en péril la retraite du cédant.

Un transfert réussi nécessite une analyse complète des besoins financiers personnels du cédant, avant même la valorisation et la négociation. Le professionnel doit relier chaque étape du transfert aux impacts fiscaux et financiers sur la vie future du vendeur. La planification financière personnelle intégrée (PFPI) devient indispensable pour éviter des angles morts majeurs.

La PFPI permet d'analyser (entre autres) :

- l'impact d'une vente d'actions vs d'actifs;
- les scénarios de décaissement;
- les conséquences au décès;
- les risques financiers;
- les besoins de liquidités après impôts.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Les facteurs clés du succès

Facteur 3 : Une bonne planification financière personnelle intégrée (PFPI)

La complémentarité des professionnels

La réussite d'un transfert repose sur la collaboration efficace de plusieurs professionnels, chacun intervenant dans son champ d'expertise, mais au service d'un objectif commun : la pérennité de l'entreprise et la sécurité financière des parties. Il ne s'agit pas de juxtaposer des expertises en silo, mais de les coordonner de manière cohérente. Cette complémentarité prend tout son sens lorsque les rôles sont clairement définis :

- **Le CPA :** Apporte la rigueur, la fiabilité des chiffres et la structuration financière du processus. Il fournit une base objective aux décisions, sécurise l'information financière et agit souvent comme point d'ancrage du dossier.
- **Le fiscaliste :** Contribue à l'optimisation fiscale de la transaction, en tenant compte des structures, des soldes fiscaux et des impacts à court et long terme pour le cédant et le repreneur.
- **Le planificateur financier :** Assure la cohérence entre la transaction et la vie personnelle du cédant, notamment en lien avec la retraite, les autres projets, la gestion du risque et la sécurité financière à long terme.
- **Le juriste :** Fournit le cadre légal et contractuel, protège les parties, clarifie les responsabilités et formalise les ententes issues des décisions stratégiques.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).



3

Le processus de transfert

Certaines étapes cruciales dans le transfert d’entreprise

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Étape 1 : préparer l'entreprise

Créer les conditions d'un transfert réussi

La préparation est une étape déterminante, souvent sous-estimée, qui influence directement la valeur et la fluidité du transfert. Elle vise à **réduire les zones d'incertitude**, tant pour le cédant que pour le repreneur.

Concrètement, il faut :

- valider et, au besoin, **optimiser la structure juridique et corporative**;
- identifier et régler les **enjeux juridiques, fiscaux ou opérationnels latents**;
- mettre à jour le **livre des minutes** et la documentation corporative;
- préparer un **dossier de présentation structuré**, crédible et cohérent pour promouvoir l'entreprise.

Rôle clé du CPA : Assurer que l'entreprise est « transférable », pas seulement rentable.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Étape 2 : déterminer la valeur

Objectiver la discussion dès le départ

- La détermination de la valeur n'est pas une science exacte, mais un **exercice rigoureux reposant sur plusieurs approches :**
  - valeur basée sur les flux futurs;
  - comparables de marché;
  - valeur des actifs nets.

- L'objectif n'est pas seulement d'établir un chiffre, mais de :
  - **gérer les attentes du cédant**;
  - fournir une base crédible de discussion avec les repreneurs;
  - faciliter la négociation future.

- Être **accompagné par un professionnel compétent, notamment un CPA**, permet d'éviter :
  - la surévaluation émotionnelle;
  - les écarts irréconciliables entre les parties;
  - les négociations qui s'enlisent dès le départ.

- Une valeur crédible protège la relation autant que la transaction.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Étape 3 : trouver un acheteur

Identifier le bon repreneur, pas seulement un acheteur

- Plusieurs profils de repreneurs peuvent être envisagés :
  - investisseurs financiers;
  - concurrents ou partenaires stratégiques;
  - employés ou relève interne;
  - entrepreneurs individuels. Chaque type de repreneur implique :
  - des enjeux humains différents;
  - des structures financières distinctes;
  - des impacts variables sur la culture et la continuité de l'entreprise.

- Avant toute discussion détaillée, la signature d'un **accord de confidentialité** est essentielle pour :
  - protéger l'information sensible;
  - maintenir la stabilité auprès des employés, clients et partenaires.

Rôle clé du CPA : Contribuer à évaluer la solidité financière et la crédibilité du repreneur.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Étape 4 : offre préliminaire (lettre d'intention)

Encadrer les attentes dès le début

L'acheteur soumet généralement une lettre d'intention (LOI), qui fixe les grandes lignes de la transaction sans être définitive.

- Elle précise notamment :
  - **le prix proposé**;
  - **les conditions et modalités de paiement**;
  - la **structure de la transaction** (actions ou actifs);
  - un **calendrier approximatif** des prochaines étapes.

- Une LOI bien rédigée permet :
  - d'aligner les attentes;
  - de réduire les malentendus;
  - de structurer la suite des travaux.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Étape 5 : vérification diligente

Confirmer la valeur… et révéler les risques

- La vérification diligente est une **analyse approfondie et structurée** de l'entreprise, couvrant :
  - les finances;
  - les contrats;
  - les clients;
  - les employés;
  - les enjeux légaux et réglementaires.

- Elle est généralement réalisée :
  - par le conseiller juridique pour les aspects légaux;
  - par le **CPA pour les aspects financiers, opérationnels et les risques**.

- L'objectif est double :
  - confirmer la valeur projetée;
  - identifier les risques pouvant influencer le prix, la structure ou les garanties.

Rôle clé du CPA : Traduire les constats financiers en décisions stratégiques compréhensibles pour les parties.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Étape 6 : clôture de la transaction

Transformer l’entente en transition réussie

- **La clôture** marque l’aboutissement du processus, mais aussi le début de la transition réelle.
- Elle comprend :
  - la négociation finale des ajustements;
  - la signature des contrats;
  - les paiements;
  - le transfert officiel de propriété.
- Une clôture bien accompagnée permet :
  - de sécuriser les parties;
  - de clarifier les rôles post-transaction;
  - de réduire les tensions dans les premiers mois critiques.

Réalité terrain : Une transaction réussie sur papier peut échouer sans un encadrement rigoureux jusqu’à la fin.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Méthodes d’évaluation

- **Juste Valeur marchande**

  Le prix le plus élevé, payable comptant, qui peut être obtenu dans le cadre d’une transaction conclue sur un marché libre et concurrentiel, entre un acheteur et un vendeur hypothétique, consentants, indépendants, sans contrainte et pleinement informés des faits pertinents.

- **Méthodes d’évaluation**

  A) Valeur tangible des actifs nets redressé

  B) Valeur intrinsèque en fonction du rendement (Multiple du BAIIA)

  C) Valeur au marché comparable

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Valeur tangible

ACTIF NET REDRESSÉ

Valeur des capitaux propres

-Valeur comptable nette des immobilisations (VCN)

+Juste valeur marchande des immobilisations (JVM)

+ / -Économie d'impôt lié à l'écart de valeur des immobilisations VCN vs JVM

= Valeur de l'actif net

Capitaux propres au 31 décembre 20XX		100 000 $
VCN des immobilisations	(50 000)	
JVM des immobilisations	60 000	10 000
Valeur actualisée des impôts latents		(2 500)
Valeur de l'actif net redressé		107 500 $

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Valeur intrinsèque

A.K.A. Le Multiple du BAIIA

- La méthode d'évaluation par le rendement consiste à estimer la valeur d'une entreprise en fonction de sa **capacité à générer des flux monétaires futurs**.

- L'approche par le multiple du cash-flow est une version simplifiée et très utilisée en pratique.

- Le multiple du BAIIA n'est pas nécessairement une bonne mesure d'évaluation si on veut tenir compte des frais financiers réels de l'entreprise.

Calcul

Déterminer un cash-flow représentatif

- BAIIA ajusté (normalisation)
- Ajustements : salaire du dirigeant, dépenses non récurrentes, loyers hors marché, etc.

Choisir un multiple

- Risque de l'entreprise
- Stabilité des revenus
- Secteur d'activité
- Potentiel de croissance

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit
(électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Valeur intrinsèque

Multiplicateur du flux monétaire (incluant les CAPEX)

Multiplicateur du bénéfice net (considère l'amortissement)

Actualisation des flux monétaires (basé sur les projections financières)

	20X1	20X2	20X3
BAIIA	**25 000**	**150 000 $**	**200 000 $**
Ajustements			
Salaire de l'actionnaire - réel			50 000
Salaire de l'actionnaire - marché	(94 119)	(96 040)	(98 000)
SSUC	(50 000)		
Loyer - réel	75 000	75 000	75 000
Loyer - marché	(50 000)	(50 000)	(50 000)
Gain sur disposition d'immobilisations			
Vol	75 000		
BAIIA AJUSTÉ	**(19 119)**	**78 960**	**177 000**
Pondération	0	1	2
Moyenne pondérée	**144 320**		
Exercice 20X3	**177 000**		

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Valeur au marché

La valeur au marché, c'est le prix validé par la réalité :

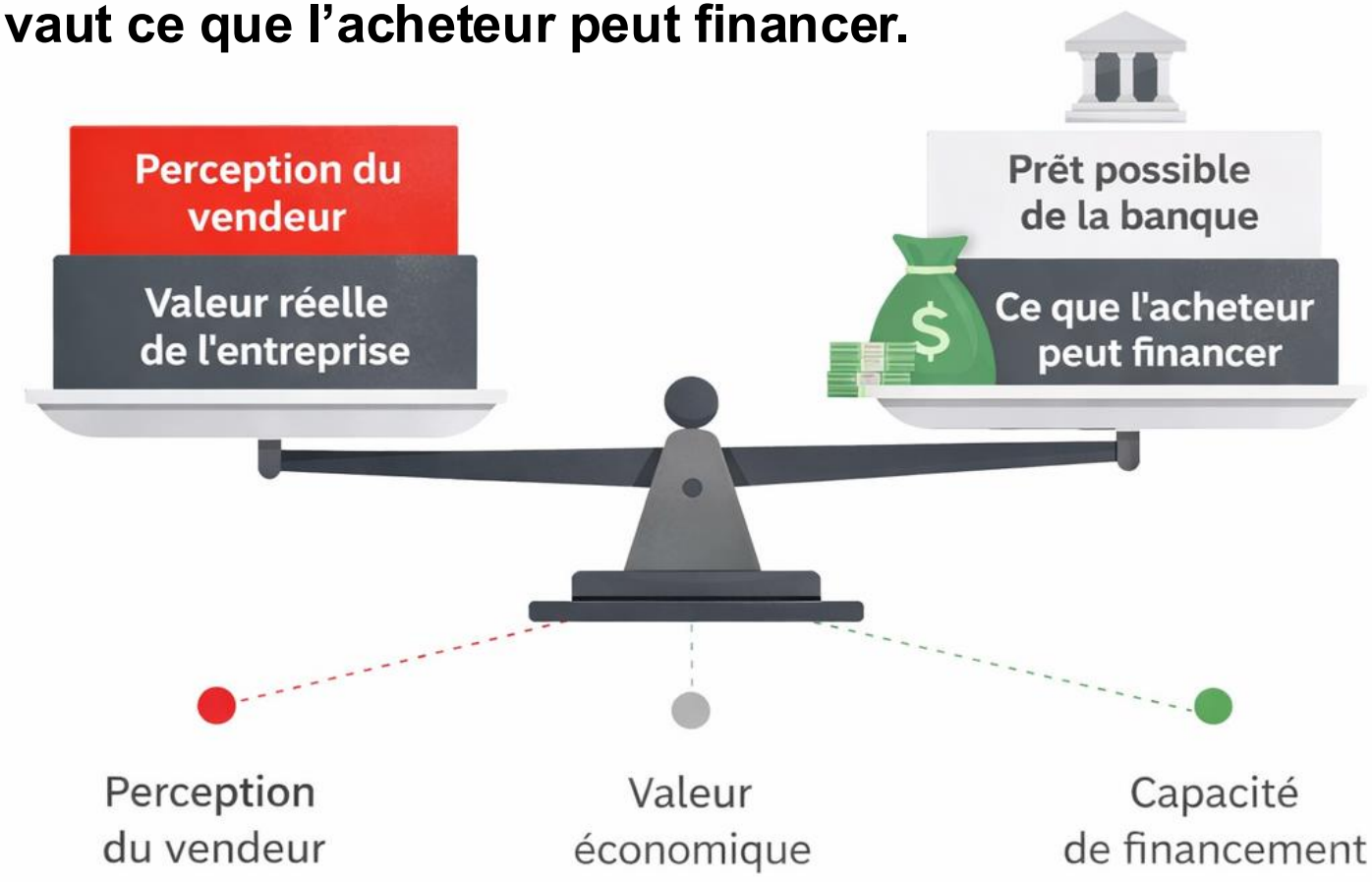
ce que des acheteurs ont réellement payé pour des entreprises comparables, ajusté pour refléter ta propre situation.

Méthode	Logique	Comment ça marche	Quand l'utiliser	Forces	Limites
💰 **Rendement (intrinsèque)**	Valeur basée sur la capacité à générer du cash	Cash-flow (ou BAIIA) × multiple ou DCF	PME opérante, rentable, stable	Reflète la vraie performance économique	Sensible aux hypothèses et aux ajustements
📊 **Marché (comparables)**	Valeur basée sur les prix observés dans le marché	Multiples de transactions comparables	Transaction, levée de fonds, validation du prix	Ancrée dans la réalité, utile en négociation	Comparables imparfaits, marché parfois irrationnel
🏢 **Actif (patrimoniale)**	Valeur basée sur les actifs nets	Actifs à la JVM – dettes	Holding, immobilier, liquidation	Simple, tangible, conservateur	Ignore la rentabilité future

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Valeur intrinsèque

Une entreprise ne vaut pas ce que le vendeur croit, ni même ce que les modèles calculent… elle vaut ce que l'acheteur peut financer.



Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).



4 Conclusion

Les éléments les plus importants à retenir

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Ce qui distingue un CPA dans un transfert réussi

- Tous les professionnels interviennent à un moment ou à un autre du transfert.
- Le CPA est souvent le seul présent tout au long du processus.
- Ce qui distingue particulièrement le CPA :
  - sa lecture globale de l'entreprise, au-delà d'une transaction ponctuelle;
  - sa capacité à relier la valeur économique, la capacité de financement, les impacts fiscaux et les décisions humaines.
  - son rôle de référence objective dans un contexte où émotions et perceptions influencent fortement les décisions.
- Le CPA ne traite pas seulement des chiffres :
  - il structure la réflexion;
  - il sécurise les choix stratégiques;
  - il réduit les risques d'échec à long terme.

Différenciation clé : Le CPA transforme un projet de vente en transfert viable, finançable et durable.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Le CPA comme facteur de réduction des échecs

- Une majorité des échecs de transferts ne s'expliquent pas par la technique, mais par :
  - des attentes mal alignées;
  - une valeur irréaliste;
  - une mauvaise capacité de financement;
  - des enjeux humains mal gérés.

- Par son intervention, le CPA contribue directement à :
  - réduire les écarts entre la valeur perçue et la valeur finançable;
  - structurer un processus clair et séquentiel;
  - identifier les angles morts avant qu'ils ne deviennent critiques;
  - maintenir un dialogue rationnel entre cédant et repreneur.

- En pratique, le CPA agit comme :
  - un gestionnaire de risques;
  - un stabilisateur humain;
  - un garant de crédibilité auprès des repreneurs et des institutions financières.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

La valeur ajoutée durable du CPA

Un transfert réussi ne se mesure pas seulement le jour de la signature.
Il se mesure dans les années qui suivent.

- La valeur ajoutée du CPA se manifeste lorsque :
  - l'entreprise poursuit ses activités sans rupture majeure;
  - les employés restent mobilisés;
  - le repreneur est capable d'honorer ses engagements financiers;
  - le cédant atteint sa sécurité financière et réussit son lâcher-prise.

- En ce sens, le CPA contribue directement à :
  - la pérennité des entreprises;
  - la protection des emplois;
  - la solidité du tissu économique régional.

Conclusion intermédiaire : Le CPA ne conclut pas seulement une transaction, il contribue à la continuité économique.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Messages clés à retenir

1

Un transfert d’entreprise est d’abord un processus humain, avant d’être financier.

Les chiffres sont nécessaires, mais insuffisants sans compréhension des enjeux humains.

2

La vraie valeur d’une entreprise est celle qui est finançable, pas seulement calculée.

Le CPA joue un rôle clé dans l’alignement entre valeur, risque et capacité de financement.

3

Le CPA est le chef d’orchestre du transfert réussi.

Il structure, sécurise et relie les décisions techniques et humaines pour assurer la pérennité de l’entreprise.

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).



Téléchargez la présentation

Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).