CPA COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS

20 MINUTES cpa

PLANIFIER SA RELÈVE ET SA SORTIE

André Filion, CPA, CRHA
Bluemind

PLANIFIER SA RELÈVE ET SA SORTIE

- État des lieux
- Scénarios de transfert types
- Les parties prenantes et leur influence
- Étapes et défis
- Facteurs de succès

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).

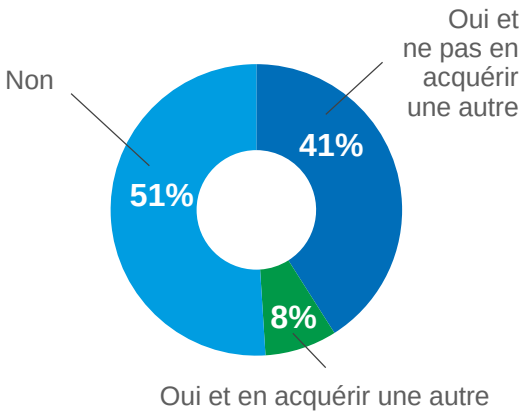
ÉTAT DES LIEUX



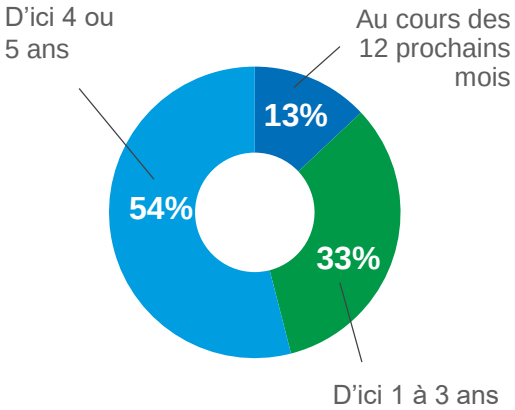
Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Sondage auprès de 2 500 entrepreneurs canadiens

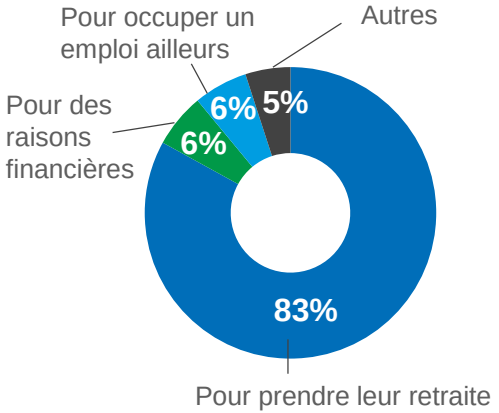
Prévoient de quitter leur entreprise au cours des 5 prochaines années



Quand songent-ils à abandonner leur rôle actuel?



Raisons invoquées par ceux qui prévoient de quitter leur entreprise?



Source : BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. *Vague de transferts d'entreprise en vue au Canada – Les entrepreneurs préparent-ils bien leur sortie?* 2017.

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 Québec, en 10 ans, à cause des défis liés à la relève…

5 700 à 10 000 entreprises

risquent de fermer

79 000 à 140 000 emplois

pourraient être perdus
soit 1,8 % à 3,5 %
des emplois totaux
du Québec en 2013

8 à 12 milliards $ de PIB

pourraient se perdre
soit 2,5 % à 3,7 %
du PIB total du Québec
en 2011

Source : CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTRÉAL MÉTROPOLITAIN. *Le transfert des entreprises à la relève : un enjeu majeur pour l'économie du Québec et la pérennité des PME*, 2014.

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).

SCÉNARIOS DE TRANSFERT TYPES



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).

Scénarios de transfert

Durée typique : 2 à 7 ans

Familial
Interne

Employé(s) clé(s)
Interne

Mixte
Interne et externe

Acquéreur stratégique
Externe

Investisseur privé/ institutionnel
Externe

Entrée en bourse
Externe

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 principales options de transmission

	Familiale	Employé(s) clé(s)	Externe
	Transfert dans la famille	**« Management Buy-Out »**	**Acquisition « pure et dure »**
Risques	- **Confusion dans les rôles** professionnels et familiaux - Fortes **possibilités de conflits** - Défi de **prouver sa légitimité** pour le repreneur - Complexité du **processus des transferts intergénérationnels**	- Possibilité de **conflits entre employés**; - Difficulté de **trouver le repreneur** - Défi d'établir **sa légitimité** auprès de collègues - **Manque de moyens financiers** des repreneurs	- Redéfinition d'une **stratégie mauvaise** pour l'entreprise - Risque de **perte de clientèle** - **Mauvais choix** du repreneur - **Conflits** pendant la cohabitation - **Possibilité de pertes d'emplois** ou de fermeture de l'entreprise
Défis culturels	- Perception (à tort ou à raison) que le reprenant conservera la même culture (leadership, valeurs, comportements…)		- Changement style de leadership - Nouvelles valeurs

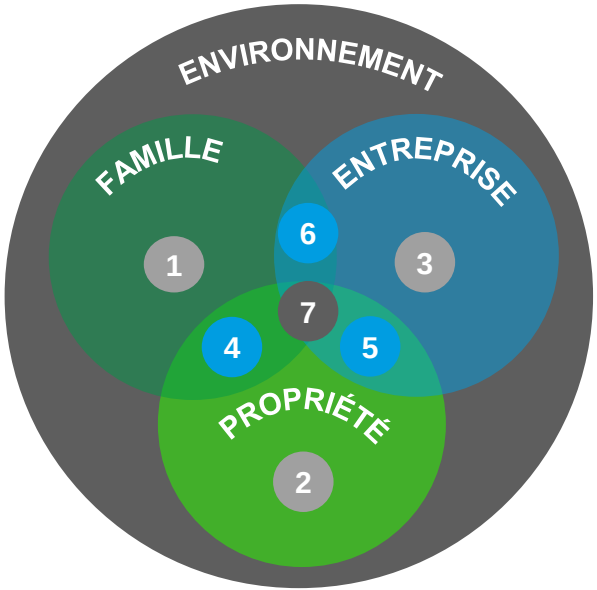
Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

LES PARTIES PRENANTES ET LEUR INFLUENCE



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 7 territoires des parties prenantes



1. La famille et ses membres qui ne sont ni actionnaires ni propriétaires et qui ne travaillent pas dans l'entreprise
2. La propriété et ses actionnaires
3. L'entreprise et ses employés
4. Les membres de la famille étant actionnaires ou propriétaires, mais qui ne travaillent pas dans l'entreprise
5. Les employés étant actionnaires ou propriétaires, mais pas membres de la famille
6. Les membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise
7. Les membres de la famille qui sont actionnaires ou propriétaires et qui travaillent dans l'entreprise

Source : Taguiri & Davis. Adaptation : Denise Paré-Julien, Lafond.

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 types de cédants

Détaché

- Lien distancié avec l'entreprise
- Disposé à vendre
- Veut passer à autre chose
- Logique économique
- Deuil accepté

Attaché

- Lien quasi-affectif avec SON entreprise
- Grande valeur sentimentale pour lui
- Veille à la continuité et au maintien des emplois
- Transfert plus ou moins voulu/préparé
- Logique patrimoniale

Contraint

- Lien quasi-affectif avec l'entreprise
- A l'obligation de vendre
- Transmission imposée
- Logique de sauvegarde de l'entreprise, mais dépendant du marché
- Deuil difficile, car le changement est imposé

Indécis

- Lien fusionnel avec l'entreprise
- Stratégie pour retarder le départ
- Volonté de cession ambiguë
- Logique de conservation du pouvoir et de procrastination
- Deuil refusé

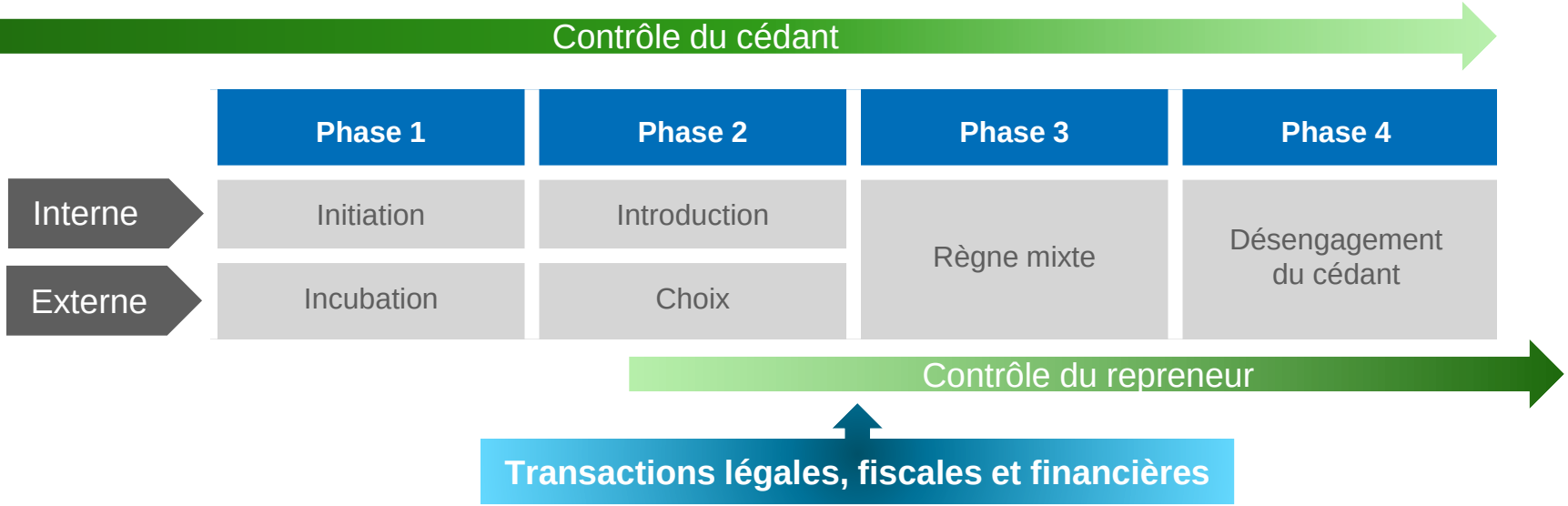
Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

ÉTAPES ET DÉFIS



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).

Processus de transfert de la direction

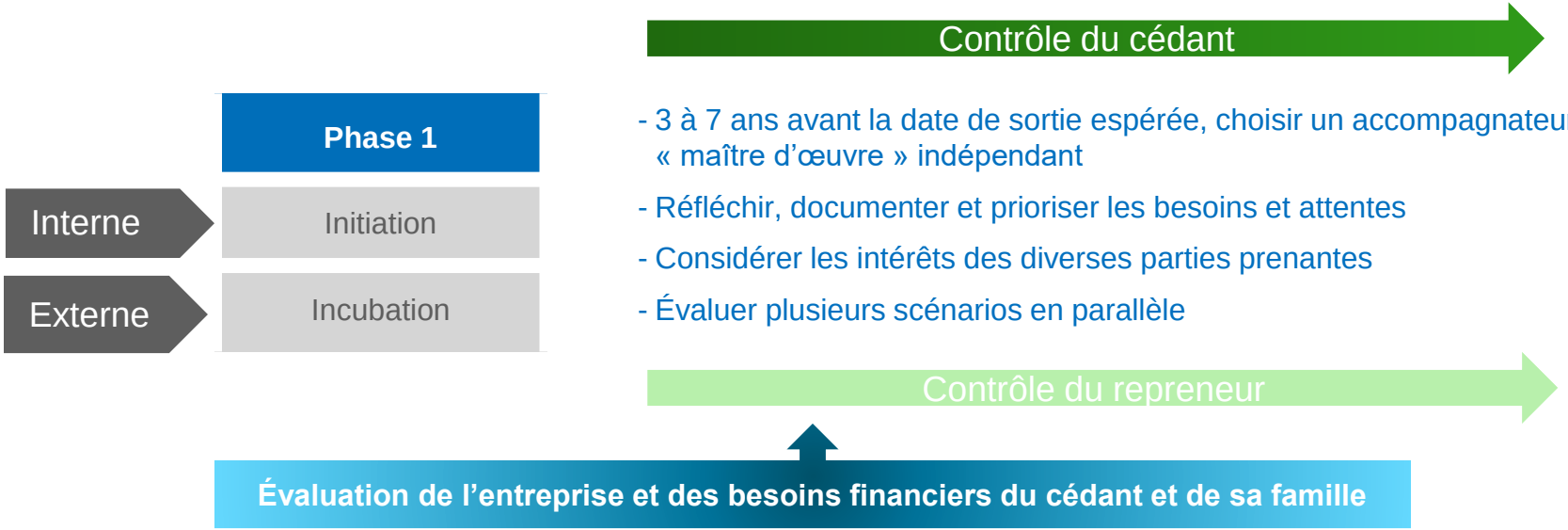


Source : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. *Le processus de transfert de direction*, Louise Cadieux, 2005

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).

Processus de transfert de la direction

Phase 1



Source : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. *Le processus de transfert de direction*, Louise Cadieux, 2005

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).

Processus de transfert de la direction

Phase 2

Phase 2

Interne — Introduction

Externe — Choix

Contrôle du cédant

- Déterminer la relève avec et orchestrer son développement
- Concevoir un plan d'affaires et de transfert étoffé
- Établir l'évolution des rôles, responsabilités et pouvoirs des cédants et repreneurs, dans le temps
- Évaluer les effets potentiels du plan de transfert sur les principales parties prenantes (avant, pendant et après…)

Contrôle du repreneur

Prix | Conséquences fiscales | Financement | Doc. juridiques | Vérif. diligente

Source : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. *Le processus de transfert de direction*, Louise Cadieux, 2005

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).

Processus de transfert de la direction

Phase 3

Phase 3

Interne

Externe

Règne mixte

Contrôle du cédant

- Planifier et piloter le changement, en incluant les indicateurs de succès
- Informer toutes les parties prenantes, mettre en œuvre le plan de transfert établi à la phase II et communiquer beaucoup!
- Évaluer, en continu, le déroulement du plan de transfert et apporter les ajustements requis, selon les modalités de prise de décision préétablie
- Démontrer synergie et cohérence entre cédant(s) et repreneur(s)…

Contrôle du repreneur

Paiement du solde du prix de vente selon les modalités établies

Source : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. *Le processus de transfert de direction*, Louise Cadieux, 2005

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).

Processus de transfert de la direction

Phase 4

Contrôle du cédant

Phase 4

Interne

Externe

Désengagement du cédant

- Saine gouvernance : CA(v) + CoDir (+ Conseil de famille)
- Soutenir le repreneur et le cédant (!) dans leur nouveau rôle
- Permettre au repreneur d'accroître sa crédibilité et son leadership
- Aider le cédant à contribuer autrement

Contrôle du repreneur

Signature des derniers documents juridiques et financiers, lorsque toutes les obligations financières et légales auront été respectées

Source : UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES. *Le processus de transfert de direction*, Louise Cadieux, 2005

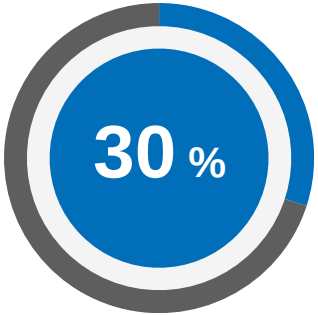
Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

EN CONCLUSION
FACTEURS DE SUCCÈS



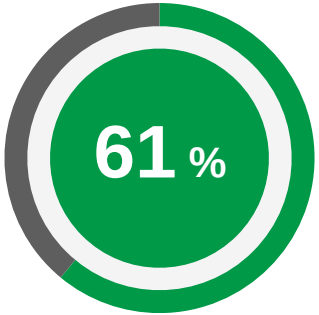
Le matériel ne peut être reproduit, modifié ou imprimé sans autorisation, en tout ou en partie, sous quelque forme et par quelque moyen que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode, y compris sa diffusion sur un réseau informatique privé ou public).

Selon plusieurs études et recherches…



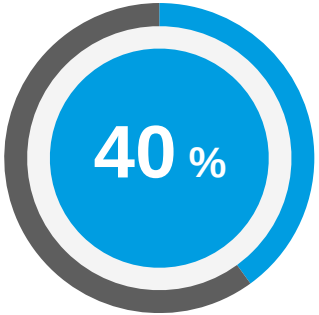
Taux de succès des initiatives de transformation et de changement organisationnels

Source : McKINSEY. *Creating Organizational Transformation – Global Survey Results*, juillet 2008.



Entreprises qui ont changé de propriétaire(s) et qui n'obtiennent pas les résultats financiers prévus, l'année qui suit la transaction

Source : BDC, *Planifier un transfert d'entreprise – Guide pour les entrepreneurs*, 2019



Écart de performance moyen des entreprises, par rapport à leurs prévisions pour l'année suivant un changement de propriétaire

Source : BDC. *Planifier un transfert d'entreprise – Guide pour les entrepreneurs*, 2019.

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 est-elle planifiée chez les membres de la FCEI?



51 % Non

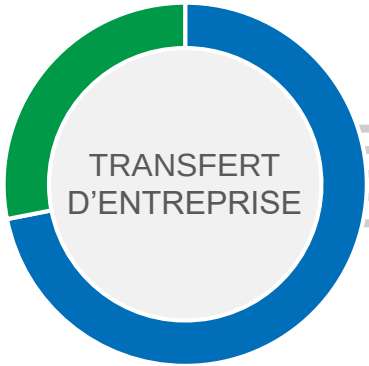
41 % Oui, j’ai un plan informel (pas écrit)

8 % Oui, j’ai un plan formel (écrit)

Source : FÉDÉRATION CANADIENNE DE L’ENTREPRISE INDÉPENDANTE. *Réussir la relève – Résultats du sondage sur la planification de la relève des PME*, 2018

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).

5 astuces à retenir



- Mandater un accompagnateur indépendant 3 à 7 ans avant la date de sortie espérée
- Valider et considérer les intérêts des multiples parties prenantes
- Évaluer et prioriser plusieurs scénarios de vente/transfert, en parallèle
- Concevoir un plan d'affaires et de transfert étoffé, à court, moyen et long termes
- Constituer un CAv + CoDir + CoFam

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).

Vous voulez découvrir pourquoi faire affaire avec un CPA?

Vous êtes prêts à faire affaire avec un CPA?



Apprenez à trouver le CPA qu'il vous faut



Consultez le bottin des CPA ou le site d'emploi CPA

cpaquebec.ca/mon-cpa

Pour plus de conseils et outils :

20minutescpa.ca

20 MINUTES cpa

PLANIFIER SA RELÈVE ET SA SORTIE EN 20 MINUTES

André Filion, CPA, CRHA
Bluemind

