

Programme P.A.C.T.E.™

Programme d'Accompagnement Coordonné pour le Transfert d'Entreprise

Guide pratique de la

Relève des PME

Ce qu'il faut savoir avant de
commencer le processus de la relève

Christelle Masson

MBA

Expert-Conseil marketing communications

Denis Karpicek

MBA, Post-MBA

*Expert-Conseil finance corporative
Spécialiste en évaluation d'entreprises*



1. Présentation de l'auteur	4
2. Présentation du programme P.A.C.T.E™.	5
2.1. Une approche en 3 étapes	5
2.2. Suivi	6
3. INTRODUCTION	7
3.1. Le secret est dans la réflexion et la planification	7
3.2. Voulez vous le même sort pour votre entreprise ?	9
4. RÉFLEXION PROFONDE : ÊTES VOUS TOUJOURS DANS LA COURSE ?	11
4.1. À Quel moment doit-on vendre son entreprise ?	11
4.2. Choix entre la planification ou l'événement déclencheur	12
4.3. Être accompagné	13
4.4. Se préparer soi-même	13
4.5. Faire le point	16
4.6. Les questions à se poser	17
5. ANALYSE DE L'ENTREPRISE : ÉTAT DE SA SANTÉ	18
5.1. Le capital humain	18
5.2. Le capital économique	19
5.3. Le futur	23
5.4. Les pistes à explorer	23
6. LE PRIX DE VENTE : NÉCESSITÉ D'ÊTRE RÉALISTE	24
6.1. Quelle est la valeur de votre entreprise ?	24
6.2. Définition de la juste valeur marchande	24
6.3. Les méthodes d'évaluation	24
6.4. Différence entre la JVM et le prix de vente	25
6.5. Des points de vue différents	26
6.6. Quelques chiffres clés sur les risques d'échecs	26
7. LA MAXIMISATION DE LA FISCALITÉ : LES OUTILS DISPONIBLES	28
7.1. Le gel successoral	28
7.2. La fiducie familiale	28
7.3. La société de gestion	29

8.	<i>LES DIFFÉRENTES SOURCES DE FINANCEMENTS</i>	30
8.1.	Financements pour les dirigeants	30
8.2.	Financements pour les successeurs	33
8.3.	Financements agricoles	37
9.	<i>CONCLUSION</i>	38
10.	<i>INFORMATIONS UTILES</i>	38
10.1.	Réseau de professionnels accrédités par régions	38
10.2.	Sites internet	40
11.	<i>Annexe 1 – Processus de vente</i>	43
12.	<i>Annexe 2 - Processus de la relève</i>	44
13.	<i>Code d'éthique</i>	45

3. INTRODUCTION

3.1. *Le secret est dans la réflexion et la planification*

Ce guide s'adresse aux dirigeants d'entreprises, mais plus spécialement à ceux qui vont devoir transmettre un savoir-faire, une culture, un passé avec ses secrets, ses réussites et ses déceptions ; En bref, une entreprise qui vaut bien plus que les simples éléments tangibles et matériels qu'elle possède...

La réalité est là : Plus d'une entreprise sur deux va changer de dirigeant dans les 10 années à venir, et près de 80% seront à la retraite dans 15 ans¹.

Cela est d'autant plus préoccupant que le tissu économique québécois est surtout constitué par des PME, et actuellement, 70% des PME transférées disparaissent à la suite du changement du dirigeant de la première génération.



Les causes sont diverses, de nature financières mais aussi non financières. Dans les causes financières², on retrouve des prix de vente trop élevés par rapport à la valeur économique, mais aussi des capacités de remboursement trop faibles. Dans les causes non financières, les échecs sont dus à des manques de préparation de la part du vendeur, mais aussi des successeurs incompatibles avec le métier de dirigeant.

Lorsqu'une PME disparaît, c'est une richesse considérable qui part, mais aussi des emplois, un savoir-faire, une culture, une histoire...

Nous savons tous la quantité d'énergie de toute nature que le chef d'entreprise doit déployer pour faire vivre sa compagnie. C'est justement cet esprit d'entreprise qui soutient le patron dans ses longs efforts et la difficulté qui le motivent.

Vient le jour où, après des joies et des déceptions, des bons et des mauvais jours, le temps est venu de transmettre l'entreprise.

Pour 80% des dirigeants, la succession par les enfants représente l'accomplissement de leur vie, car ils espèrent réussir la continuité de leurs actes et de leurs pensées à travers eux.

¹ Enquête FTQ

² Données colloque 17^e Entretiens Jacques Cartier 8 octobre 2004

Malheureusement, la réalité est bien différente, car divers éléments viennent saboter ces espoirs sains et naturels.

Alors il faut explorer d'autres pistes, comme le rachat de la compagnie par les employés (MBO), ou bien la mise en vente sur le marché externe.

Dans tous les cas, il faudra se préparer, et faire en sorte que ce moment se passe le mieux possible, avec le minimum de douleurs morales.

Dans le processus de vente d'entreprise, il y a trois phases distinctes :

1. Avant la vente
2. Pendant la vente
3. Après la vente

Ce guide traite le premier point, c'est à dire que le but est de permettre au dirigeant de se poser les bonnes questions, et déterminer si le moment est venu pour lui de passer à l'action.

Dans tout les cas, nous espérons être le déclencheur d'une planification réaliste, qui préparera au mieux la passation du flambeau.