



La relève d'entreprise

La relève d'entreprise est un sujet d'actualité qui fait régulièrement la manchette des journaux et périodiques. En voici quelques titres :

- « Le difficile passage du flambeau »
- « Refuser de vendre aux enfants sans créer de commotion »
- « S'effacer pour que les enfants prennent le relais »
- « Table ronde sur le transfert d'entreprise – des entrepreneurs aux cheveux gris prennent la parole »

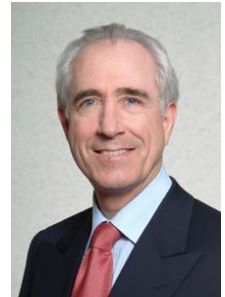
Pourquoi cet engouement et ce sentiment d'urgence quant à la relève d'entreprise ? La réponse est double : d'une part, les entrepreneurs qui tentent de transférer leur entreprise à leurs enfants ou à des tiers ont un taux d'échec élevé et, d'autre part, la situation démographique au Québec est alarmante.

Selon un récent sondage de PricewaterhouseCoopers, sept tentatives sur dix de transferts d'entreprises dans les PME familiales canadiennes échouent entre la première et la seconde génération. Quant à la relève de la troisième génération, elle avorte près de neuf fois sur dix.

Dans les entreprises autres que familiales, la situation est également inquiétante. Selon une enquête réalisée en 2005 auprès de 125 chefs de PME canadiennes pour le compte d'Ernst & Young, les deux tiers des gens d'affaires disent avoir échoué à conclure une transaction, que ce soit comme acheteur ou comme vendeur.

Les avocats de notre groupe en droit des affaires possèdent une grande expérience de tous les aspects touchant la vente d'une entreprise et son financement que ce soit un transfert intergénérationnel, une acquisition par les employés ou la vente à un tiers. Ce sont des experts au fait de l'impact de ces transactions sur vous-même, vos proches et vos employés clés. Ils savent composer avec la complexité juridique, commerciale et émotive attribuable à

Me Jacques Bourque est responsable de notre groupe Affaires. Titulaire d'un MBA de l'Université McGill, il est particulièrement sollicité dans les questions de fusions et d'acquisitions, de conventions entre actionnaires, d'organisation et de regroupement d'entreprises, d'entreprises conjointes et de conventions de distribution



ces transactions. Voici le fruit de leurs réflexions sur les différents aspects touchant la relève d'entreprise.

LES ASPECTS HUMAINS

Les problèmes de financement et de fiscalité ne suffisent pas à expliquer le taux élevé d'échecs. De nombreux facteurs humains entrent en jeu. Un plan de relève se prépare longtemps d'avance. Malgré cette évidence, nombreux encore sont les chefs d'entreprise qui hésitent ou repoussent constamment l'échéance, sous prétexte qu'ils ne sont pas prêts à accepter un changement de rôle dans leur entreprise. Le plan de relève est une démarche structurée qui comprend plusieurs étapes et s'étend sur trois à cinq ans. Une telle démarche est souvent incompatible avec la personnalité d'un entrepreneur qui est avant tout un « opérateur » : son esprit est concentré sur les problèmes quotidiens et il n'a ni l'envie ni le temps pour planifier sa relève.

Les spécialistes soulignent d'autres facteurs comme la peur de la mort et de l'inutilité, les tabous, la pudeur et le manque de communication pour expliquer le haut taux d'échec lors d'un transfert. Pour bon nombre d'entrepreneurs, vendre leur entreprise c'est se départir de l'œuvre d'une vie, presque céder son enfant. Malgré que 66 % des entrepreneurs pensent qu'il est important de garder l'entreprise dans la famille, nombreux sont ceux qui, par pudeur, hésitent de parler de la valeur de leur entreprise à leurs enfants ou d'avouer que l'entreprise constitue l'essentiel de leur retraite. Le moindre doute sur le succès d'un transfert devient une grande source d'inquiétude.

PROCESSUS DOUBLE

Le processus de la relève comporte deux grands volets : le transfert du pouvoir décisionnel et le transfert de la propriété de l'entreprise. Les décisions à prendre sont souvent difficiles et complexes. Elles comportent des aspects humains, financiers, fiscaux et juridiques. Céder son entreprise, que ce soit à ses enfants, à la haute direction de l'entreprise ou à des tiers, est une décision déchirante pour bon nombre d'entrepreneurs. C'est pourquoi le transfert de la direction est souvent perçu comme un processus plus difficile à réaliser que le transfert de la propriété elle-même. Dans tous les cas, la consultation d'experts externes constitue une aide précieuse qui permettra de s'assurer que toutes les avenues sont explorées à fond.

LA DÉMOGRAPHIE

L'urgence de la situation est causée par un vieillissement rapide de notre société. Au Québec, tous les indicateurs pointent vers une décroissance démographique alarmante, un vieillissement de la population et une dénatalité sous le seuil du renouvellement de la population. Si cette tendance se maintient, le nombre de personnes âgées devrait doubler au Québec dans 29 ans et seulement dans 49 ans au Canada.

Les « *baby-boomers* » nés entre 1946 et 1966 comptent pour environ 35 % de la population totale du Canada. Les PME représentent 85 % des entreprises au Québec et presque toutes sont de type familial. Plus de 50 % des entrepreneurs envisagent de prendre leur retraite d'ici cinq à dix ans. Ceci constituera le plus important transfert de pouvoir économique de notre histoire. L'importance des entreprises familiales dans notre économie conjuguée au vieillissement de la population amplifient les difficultés reliées à la relève d'entreprise. Vous devez dès maintenant vous poser les questions : « *Qui restera pour acheter mon entreprise ?* » et « *À qui vais-je la transférer ?* ».

ÉVALUATION DE L'ENTREPRISE

Une des premières questions que doit se poser un chef d'entreprise est le montant dont il aura besoin pour assurer sa retraite en toute quiétude. Bien souvent, l'entreprise constitue l'essentiel du patrimoine du fondateur dans lequel il a réinvesti ses profits tout au long de sa carrière. Un entrepreneur devrait toujours obtenir une évaluation indépendante de son entreprise. Il n'est pas aisé ou prudent pour un entrepreneur d'évaluer son entreprise. Des

valeurs affectives entrent en jeu qui fait que l'entreprise est très souvent surévaluée. L'entrepreneur veut se voir récompenser pour les angoisses et sacrifices qu'il a vécus au fil des années. Il attache une grande valeur à la création de son entreprise. Pour sa part, l'acheteur analyse essentiellement la rentabilité de l'entreprise. Il achète des actifs, non pas des émotions. Une entreprise surévaluée est un frein à la vente. Elle démotive et décourage les acheteurs potentiels.

La détermination de la valeur de l'entreprise et les termes de paiement doivent représenter une valeur équitable à l'entrepreneur qui se retire de l'entreprise, tout en permettant à l'entreprise de maintenir les liquidités requises sans l'interférence d'intervenants externes.

TRANSFERT AU SEIN DE LA FAMILLE

Le transfert ou la vente à ses enfants constitue souvent le premier choix pour les entrepreneurs. Ce scénario repose surtout sur la volonté et les compétences de la relève familiale pour continuer à développer l'entreprise. La réussite de ce scénario repose également sur une décision ferme de l'entrepreneur : sa volonté de passer le relais ne doit faire aucun doute.

À titre d'exemple, le 1^{er} janvier 1999, monsieur Hervé Pomerleau cédait toutes les actions de son entreprise à ses quatre enfants. Ce faisant, il laissait toute la place à la jeune génération : « Je me suis fait invisible. L'erreur fondamentale dans tout transfert d'entreprise familiale, c'est que le fondateur ne s'esquive pas complètement du devant de la scène. Surtout dans notre domaine. Si des contrats perdurent entre lui et les donneurs d'ouvrage ou les architectes, les enfants ne peuvent pas s'extérioriser. Ça peut détruire leur crédibilité. Alors, le transfert ne veut rien dire¹. »

Comme le transfert est un processus qui s'échelonne sur plusieurs années, l'entrepreneur doit prendre le temps de transmettre ses connaissances et son savoir-faire tout en déléguant graduellement les responsabilités à son successeur. Une majorité d'entrepreneurs sous-estiment l'ampleur de la tâche lorsqu'ils prennent la décision de transférer l'entreprise. Monsieur Pomerleau le reconnaît d'emblée : « Par moment, ça m'occupait pratiquement à plein temps ! C'est une question extrêmement complexe et délicate. C'est même un sport extrême par moment. Il faut que vous soyez intimement convaincu que vos enfants ont la capacité et l'autorité pour prendre le relais. Et pour en

arriver à cette conclusion, ça demande beaucoup de préparation. »

La préparation de la relève, la mise en place d'un conseil d'administration et de conseils de famille, l'interaction entre les employés clés et les membres de la famille ainsi que l'équilibre financier entre les membres de la famille sont tous des éléments dont l'entrepreneur doit tenir compte lors de la préparation de sa relève.

TRANSFERT À LA HAUTE DIRECTION

La vente à la haute direction de l'entreprise est la solution qui s'offre le plus souvent aux entrepreneurs n'ayant pas de relève familiale et qui veulent assurer la pérennité de leur entreprise. Ce scénario dépend également beaucoup de la volonté et des compétences de la haute direction pour continuer à développer l'entreprise. L'expertise et la connaissance de l'entreprise des dirigeants en font souvent les acquéreurs de premier choix. Que ce soit un transfert au sein de la famille ou à la haute direction, le transfert du contrôle peut se faire de façon progressive. Ceci permet à l'entrepreneur de maintenir un intérêt dans l'entreprise et d'apporter son expérience et son savoir-faire à la nouvelle équipe.

VENTE DE L'ENTREPRISE

En l'absence d'une relève familiale ou d'une haute direction apte à prendre la relève, la vente de l'entreprise à un tiers apparaît souvent comme la seule solution. Le prix de vente est évidemment un important aspect de la négociation, mais il ne constitue pas le seul critère pour l'entrepreneur. La vente d'une entreprise est presque toujours perçue négativement aux plans local et régional. Le fondateur d'une entreprise, surtout lorsqu'il fait figure de pouce dans sa communauté, est très conscient des remous et des inquiétudes causés par la vente de l'entreprise. Plusieurs hésitent à vendre parce que cela ne correspond pas à leur

valeur personnelle et à leur engagement dans le milieu. La vente à un tiers est un scénario que bon nombre d'entrepreneurs préfèrent éviter lorsqu'ils sont très engagés dans leur communauté. Dans un contexte de mondialisation économique, les acquisitions sont souvent dictées par un désir de réduire la concurrence, de consolider les activités et de réaliser des économies d'échelle. La continuité de l'entreprise acquise est souvent secondaire.

CONCLUSION

La relève d'entreprise comporte de nombreux défis et doit se préparer de nombreuses années à l'avance. Malgré l'urgence de la situation, trop d'entrepreneurs ne disposent pas encore d'un plan stratégique de relève.

La relève d'entreprise tient d'une course à obstacles doublée d'un marathon. Ne pas entreprendre cet exercice de longue haleine condamne l'entrepreneur à vendre son entreprise à la hâte ou à s'accrocher jusqu'à bien au-delà du moment où il aurait dû prendre sa retraite. En ne démarrant pas le processus en temps opportun, l'entrepreneur se limite dans le choix de ses options pour assurer sa propre sécurité financière et la continuité de son entreprise.

Si vous envisagez de vendre votre entreprise dans un horizon de temps plus ou moins éloigné, nous vous suggérons de faire appel à un membre de notre groupe Affaires dès le début de votre processus de réflexion. Nos associés ont les compétences et l'expérience en la matière et vous pouvez compter sur eux pour un service de qualité et une approche attentive et humaine.

¹ Desjardins, Stéphane, « S'effacer pour que les enfants prennent le relais », dans *Québec Inc.*, Octobre 2006, page 12.



1000, rue De La Gauchetière Ouest, bureau 2900
Montréal (Québec) H3B 4W5 CANADA
Téléphone : (514) 878-4311 Télécopieur : (514) 878-4333
www.dgclcx.com

Pour plus d'informations générales concernant cet article, veuillez communiquer avec nous.

Les avocats spécialisés en matière de relève d'entreprise sont :

André P. Asselin
Michel G. Beaudin
Steve Boucratie
Jacques Bourque
Jules Brossard
Jean-Didier Bussièrès
Daniel Courteau

Claude Désy
Jean François Giroux
Yves Hébert
Steve McInnes
Audrey Mulholland
Pierre-Paul Persico
Martin Raymond