

Banque d'investissement – Marché intermédiaire

L'importance de la planification de la relève

Selon la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, seulement trois entreprises familiales sur dix survivent à la transmission du fondateur à la deuxième génération. Un plan de relève complet et bien réfléchi peut permettre à votre entreprise de continuer à prospérer une fois que vous vous en retirez.

Si vous n'avez pas commencé à planifier votre relève, vous n'êtes pas le seul. Les recherches nous révèlent qu'uniquement 10 % des propriétaires de petites et de moyennes entreprises au Canada ont rédigé un plan de relève formel, alors qu'environ 40 % ont un plan de relève informel¹. Cela signifie qu'à peu près la moitié n'a pas mis en place un plan de relève. Si l'on compare cette donnée avec les prévisions que tout près de 80 % des entreprises familiales canadiennes s'attendent à voir leur dirigeant partir à la retraite au cours des 15 prochaines années, il en résulte que la majorité des entreprises feront face à des enjeux de relève qui exigeront énormément de planification au cours des prochaines années.

Pourquoi ai-je besoin d'un plan de relève?

Une gestion proactive du processus de relève réduira l'incidence d'événements inopportuns qui peuvent tout d'un coup changer votre capacité à exploiter l'entreprise et fera en sorte que vous aurez le contrôle de la direction future et de la destinée de votre entreprise. Il n'est jamais trop tôt pour commencer à planifier; certains des avantages d'un plan de relève comprennent les éléments suivants :

- Augmentation de votre possibilité de maximiser la valeur et de réduire l'impôt futur exigible au minimum
- Plus de souplesse, de choix et de contrôle
- Amélioration de l'harmonie entre employés, clients, fournisseurs et partenaires d'affaires
- Assurance d'une stabilité future de l'entreprise
- Réduction du potentiel de conflit à l'intérieur de la famille
- Tranquillité d'esprit

En bref, un plan de relève augmentera grandement vos chances d'obtenir ce que vous voulez pour votre avenir, votre famille et votre entreprise.

Définissez des objectifs de relève

Avant de définir un plan de relève détaillé, il est important de prendre en considération certaines questions fondamentales afin de déterminer vos objectifs en ce qui concerne la transmission de votre entreprise :

- Quand voulez-vous prendre votre retraite?
- Qui assumera le contrôle de la direction de l'entreprise au moment de vous retirer?
- Voulez-vous transférer la propriété de l'entreprise à la prochaine génération de la famille?
- Quelle valeur espérez-vous obtenir de l'entreprise lorsque vous déciderez de vous retirer?

Les réponses à ces questions fondamentales peuvent vous aider à formuler les objectifs clés qui formeront ultimement le plan de relève de votre entreprise. Il est important de noter que la planification de votre relève est un exercice à long terme qui évolue et change en fonction de vos objectifs et de votre entreprise.

Un plan de relève doit aborder deux composantes clés :

- Relève à la direction
- Relève à titre de propriétaire

Chacun de ces éléments est d'importance égale, et l'un a souvent une incidence sur l'autre.

Relève à la direction

Quelle est l'importance de votre participation quotidienne au succès de votre entreprise? Préparer l'entreprise à avoir du succès suite à votre retraite est un défi clé auquel plusieurs propriétaires d'entreprises font face. La planification et l'exécution de la transmission de la direction de l'entreprise est un processus qui prend de nombreuses années.

Il faut identifier une équipe de direction et la préparer à exploiter l'entreprise d'une manière indépendante des propriétaires actuels. Cette équipe peut être composée de membres de la famille ou de l'équipe de direction actuelle ou encore de professionnels externes. Si des membres de la famille font partie du plan de relève de l'équipe de direction, il est important de prendre du recul et d'évaluer objectivement le meilleur moyen de structurer la participation de votre famille à l'avenir de l'entreprise compte tenu des compétences et des désirs de chaque membre de la famille. Chaque membre de la famille devrait être consulté pour connaître ses opinions et ses attentes afin d'éviter de faire des suppositions inexactes et de créer des conflits éventuels.



Banque d'investissement – Marché intermédiaire

Dans le but de permettre une transition en douceur et de vous rassurer que l'entreprise continuera de prospérer après votre départ, les équipes de direction doivent être en place pendant une période de temps suffisante pour leur permettre de progresser avec succès dans des rôles de leadership.

Relève à titre de propriétaire

Souvent, les décisions prises concernant la relève de l'équipe de direction de l'entreprise ont des répercussions directes sur l'orientation que prendra la transmission de l'actionnariat. Si la prochaine génération de la famille est activement impliquée dans les opérations, il peut être naturel de faire transiter l'actionnariat à l'intérieur de la famille si vos attentes de valeur peuvent être atteintes.

Une transmission à l'intérieur de la famille n'est pas la seule option pour la relève à titre de propriétaire; de plus en plus, les propriétaires d'entreprises se tournent vers des parties externes pour compléter la transmission de l'actionnariat de leur entreprise. En fait, approximativement deux-tiers des propriétaires d'entreprises avec un plan de relève s'attendent à vendre leur entreprise à une tierce partie². Plusieurs alternatives existent, incluant un rachat par l'équipe de direction, la vente à un fonds de capital investissement ou la vente à un acheteur stratégique.

Composantes d'un plan de relève

Votre plan de relève va être unique selon vos circonstances personnelles et celles de votre entreprise. Cependant, il existe certains éléments communs qui devraient être considérés lorsque vous développerez votre plan de relève, incluant:

- Objectifs à court et long terme des parties intéressées
- Plan d'affaires stratégique
- Exigences futures sur le plan du revenu ou du style de vie
- Structure de l'entreprise
- Plan de formation de l'équipe de direction
- Convention entre actionnaires
- Planification fiscale
- Planification successorale
- Stratégie de sortie et échéancier
- Plan de contingence

Une équipe de conseillers professionnels est importante pour vous aider à faire en sorte que votre plan de relève est formulé et exécuté de la manière la plus efficace et efficiente d'un point de vue financier, juridique et fiscal.

Idéalement, vous devriez traiter la planification de votre relève d'une manière très similaire à celle d'un plan d'affaires. Il devrait être développé tôt dans la vie de votre entreprise, puis revu et mis à jour sur une base continue afin d'assurer que le plan demeure pertinent compte tenu de la situation actuelle de votre entreprise et de vos objectifs.

¹ Canadian Federation of Independent Business Survey, 2006.

² CIBC Economics: Are Canadian Entrepreneurs Ready for Retirement, 2005.

